



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ASIAKASKANNATTAVUUDEN LASKENTAMALLI

Kuopion OVV Asuntopalvelut

TEKIJÄ: Jenni Raatikainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Jenni Raatikainen			
Työn nimi Asiakaskannattavuuden laskentamalli Kuopion OVV Asuntopalvelut			
Päiväys	11.4.2014	Sivumäärä/Liitteet	54/3
Ohjaaja(t) Ulla Loikkanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion OVV Asuntopalvelut			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakaskannattavuuden tutkimisen avulla yritys pystyy kehittämään asiakassuhteitaan kannattavammaksi tai ylläpitämään jo kannattavia asiakassuhteitaan entistä tehokkaammin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda asiakaskannattavuuden laskentamalli toimintolaskennan avulla Kuopion OVV Asuntopalveluihin. Malli on luotu tarkastelemalla yrityksen kahden asiakastyypin, "uuden asiakkaan" ja "vanha asiakkaan", asiakaskannattavuutta asunnon vuokrausprosessissa. Tavoitteena on luoda asiakaskannattavuuden laskentamalli, joka tarkastelee yrityksen resurssien jakautumista sekä asiakkuuksien kulurakennetta. Asiakaskannattavuusmalli mahdollistaa myös yhtenäisesti johdettavien asiakassegmenttien luomisen kannattavuuden näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö muodostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä tutkimusosuudesta. Teoriaosuus tuo ilmi asiakaskannattavuuden tutkimisen merkityksellisuuden osana kokonaisvaltaista asiakashallintaa sekä toimintolaskennan perusidean. Opinnäytetyössä on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Tiedonkeruumenetelmiä ovat teemahaastattelut, havainnointi ja ajanseurantalomakkeet.</p> <p>Asiakaskannattavuuden laskentamalli on luotu toimintolaskennan päävaiheiden mukaisesti. Tutkimustuloksissa käsitellään tarkasteltavien asiakastyypien keskimääräistä kannattavuutta ja kustannusrakennetta. Opinnäytetyössä tuodaan ilmi myös asiakastyypien sisäisiä eroavaisuuksia kannattavuuden muodostumisessa. Tutkimuksen analyysin perusteella molemmat tarkasteltavat asiakastyypit ovat kannattavia sekä keskimääräisesti että yksittäin verrattaessa kulurakennetta asiakkaasta saatavaan minimituottoon. Tulosten mukaan uudelle asiakkaalle kohdistuu keskimääräisesti enemmän resursseja rutiinitoimintojen suorittamiseen kuin vanhalle asiakkaalle. Vastaavasti keskimääräisesti vanhan asiakkaan kustannusrakenteessa vuokrasopimuksen tekeminen kuluttaa huomattavasti enemmän resursseja kuin uudella asiakkaalla. Merkittävin vaikutus yksittäisen asiakkaan kustannusrakenteen muodostumiseen syntyy asunnon kuvaukseen ja asuntonäyttöön kohdistuvista resursseista. Saatujen tulosten perusteella asunnon sijainti ja asunnon kuvaukseen sekä näyttöihin käytetty aika aiheuttavat eniten eroavaisuuksia yksittäisten asiakkaiden asiakaskannattavuudessa.</p> <p>Kuopion OVV Asuntopalveluissa ei ole aikaisemmin tutkittu asiakaskannattavuutta eikä käytetty toimintolaskentaa työkaluna. Yritys pystyy hyödyntämään opinnäytetyössä luotua laskentamallia sellaisenaan tai soveltamaan sitä liiketoiminnassaan. Tutkimusta voidaan laajentaa ottamalla huomioon vuokrausprosessin jälkihoitoon kohdistuvat kustannukset. Jatkossa laskentamallia voidaan kehittää myös tarkastelemaan yrityksen muiden asiakastyypien asiakaskannattavuutta.</p>			
Avainsanat asiakaskannattavuus, toimintolaskenta, kustannusrakenne			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Jenni Raatikainen			
Title of Thesis Customer profitability accounting model Kuopio ´s OVV Asuntopalvelut			
Date	11.4.2014	Pages/Appendices	54/3
Supervisor(s) Ulla Loikkanen			
Client Organisation /Partners Kuopio ´s OVV Asuntopalvelut			
<p>Abstract</p> <p>By researching customer profitability a company can develop more profitable customer relationships or maintain already profitable customer relationships more effectively. The purpose of this thesis is to create an accounting model of customer profitability for Kuopio ´s OVV Asuntopalvelut by using activity-based costing. The model has been created by analyzing customer profitability of two different customer types, "new customers" and "old customers" in the renting process. The goal of the customer profitability model is to give information about the distribution of resources and the cost structure of customers. From the profitability aspect, the model investigated in this thesis also enables consistent managing of customer segments.</p> <p>This thesis consists of two parts: theoretical and empirical. The theoretical part illustrates the importance of studying customer profitability as a part of complete customer management. It also presents the basic idea of activity-based-costing. The empirical part or the actual research has been carried out by using both qualitative and quantitative methods. The acquisition of data has been done by theme interviews, observing and time monitoring forms.</p> <p>The customer profitability model has been created by using key principles of activity-based costing. Average profitability and the cost structure of the two customer types are discussed in the results. This thesis indicates internal differences of profitability formation in the customer types mentioned above. According to the results both customer types are profitable when the cost structure is compared to a minimum profit. Furthermore, the results also suggest that for new customers more resources focus on routine tasks. Respectively, in the cost structure of old customers, a lot more resources focus on rental agreement making than it does on new customers. Resources focusing on photographing apartments and viewings are the most significant matters that influence the formation of an individual customer's cost structure. According to the findings the location of an apartment, the time used on photographing and viewings cause most differences in profitability of individual customers.</p> <p>Kuopio ´s OVV Asuntopalvelut has not researched customer profitability or used activity-based costing before. The company can use the created accounting model as it is or it can apply it in its business. Further researches can be carried out by taking the after care of the rental process into account. In the future, the created accounting model can be developed to explore the profitability of other customer types of OVV Asuntopalvelut.</p>			
<p>Keywords customer profitability, activity-based costing, cost structure</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	ASIAKASKANNATTAVUUS	9
2.1	Asiakkuuksien hallinta	9
2.2	Asiakkuuden arvo yritykselle	10
2.3	Kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat	11
2.4	Asiakaskannattavuuden tutkimisen työkalut	13
2.5	Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen liiketoiminnassa	15
2.5.1	Resurssien kohdistaminen	16
2.5.2	Asiakkaan tuotto- ja kulurakenne	16
2.5.3	Asiakkaiden segmentointi kannattavuuden mukaan	17
3	TOIMINTOLASKENTA	21
3.1	Toimintolaskennan perusidea	21
3.1.1	Toimintoanalyysi	22
3.1.2	Resurssit	23
3.1.3	Laskentakohde	23
3.1.4	Kustannusten kohdistaminen	23
3.2	Toimintolaskennan hyödyt ja haasteet	24
3.3	Toimintolaskenta ja asiakaskannattavuus palveluyrityksessä	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
4.1	Tutkimusmenetelmät	27
4.2	Tiedonkeruumenetelmät	29
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	31
5	ASIAKASKANNATTAVUUDEN TUTKIMINEN KUOPION OVV ASUNTOPALVELUILLE	34
5.1	Tutkimuksen päävaiheet	34
5.2	Valmisteluvaihe	35
5.3	Toimintoanalyysi	36
5.4	Kustannuskohdistimien määrittäminen	39
5.5	Toimintoperusteisten kustannusten laskeminen	41

5.6 Asiakaskannattavuusanalyysi	42
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	46
7 YHTEENVETO JA POHDINTA	50
LÄHTEET	53
LIITE 1: UUDEN ASIAKKAAN AJANSEURANTALOMAKE.....	55
LIITE 2: VANHAN ASIAKKAAN AJANSEURANTALOMAKE.....	56
LIITE 3: VUOKRAUSPROSESSIN YDIN- JA TUKITOIMINNOT.....	57

1 JOHDANTO

Nykypäivänä markkinataloudessa yritysten välinen kilpailu on yhä tiukempaa ja vaativampaa, yrityksen koosta, sijainnista tai toimialasta riippumatta. Pelkkä tuote ei riitä enää takamaan yrityksen kannattavuutta. Pärjätäkseen vallitsevassa kilpailutilanteessa jokaisen yrityksen on pyrittävä tarjoamaan asiakkailleen parasta. (Raab, Ajami, Gargeya ja Goddard 2008, 1.) Muuttunut markkinatilanne on johtanut yritykset ajattelemaan asiakaslähtöisesti tuotokeskeisyyden sijaan. Pää tavoitteena ei voida enää pitää pelkästään nopeaa kasvua, joka saavutetaan myymällä mahdollisimman usealle asiakkaalle mahdollisimman monta yksittäistä tuotetta. Sen sijaan yrityksen tulee keskittyä asiakassuhteiden monipuoliseen tarkasteluun ja olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämiseen. (Ryals 2008, 5-7.) Kun yritys ymmärtää asiakkuusajattelun tuottavan kilpailukykyä, herää yrityksessä usein kiinnostus tutkia myös asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Asiakaskannattavuutta tarkastellessa yritys pyrkii arvioimaan liiketoimintansa prosesseja uudestaan, mikä mahdollistaa kehittämään entistä arvokkaampia asiakassuhteita. Laskentamallit ja seurantamahdollisuudet ovat kehittyneet ajattelutapojen muutosten rinnalla siten, että asiakaskannattavuuden tutkiminen on mahdollista useissa yrityksissä. Käyttämällä toimintolaskentaa asiakaskannattavuuden tutkimisen työkaluna asiakkuuksia voidaan tarkastella yhä monipuolisemmin. Tutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää asiakassuhteiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger 2003, 35; 101.)

Asiakkaasta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää yrityksessä useaan eri tarkoitukseen. Tässä työssä keskitytään asiakastietoon kannattavuuden näkökulmasta. Koska asiakaskannattavuuden tutkimisen hyödyt ovat tulleet yritysten tietoisuuteen, on aiheesta laadittu useita tutkimuksia niin kansainvälisesti kuin kotimaassa. Erityisesti asiakaskannattavuustutkimukset ovat lisääntyneet palveluyritysten keskuudessa. Aiheesta on laadittu viime vuosien aikana opinnäytetöitä, kandidaatti-tutkielmia ja Pro gradu -tutkielmia.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda asiakaskannattavuuden laskentamalli toimintolaskennan avulla Kuopion OVV Asuntopalveluihin, jonka liiketoiminta perustuu asuntojen vuokranvälitykseen. Yrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu asiakaskannattavuutta eikä käytetty toimintolaskentaa työkaluna. Tutkimuksen tavoitteena on luoda yritykselle tarkasteltavien asiakkuuksien avulla asiakaskannattavuuden laskentamalli, jota yritys voi jatkossa hyödyntää sellaisenaan tai soveltaa jokapäiväiseen liiketoimintaansa. Koska asiakaskannattavuutta ei ole aikaisemmin tutkittu toimintolaskennan avulla yrityksessä, toimii tämä tutkimus niin sanottuna pilottiprojektina asiakaskannattavuuden tutkimiselle. Tämän vuoksi saatuja tuloksia tulee tarkastella kriittisesti. Opinnäytetyön kannattavuuslaskelmat pohjautuvat vuoden 2013 kirjanpitoon ja tilastoihin. Tiedonkeruumenetelminä on käytetty teemahaastatteluja, havainnointia ja ajanseurantalomakkeita. Tarvittava tieto tutkimustulosten aikaansaamiseksi on kerätty marraskuun 2013 ja maaliskuun 2014 välisenä aikana.

OVV Asuntopalveluiden liiketoiminnan harjoittaminen on asiakasorientoitunutta, jolloin asiakkaan huomioiminen kokonaisvaltaisesti kuuluu yrityksen palveluperiaatteisiin. Jotta asiakkaasta saatava tieto olisi mahdollisimman monipuolista, on tärkeää huomioida asiakaskannattavuuden tutkimisen tärkeyden merkitys toimeksiantajayritykselle. OVV Asuntopalvelut on palvelualan yritys, jonka kustannusrakenne muodostuu vain välillisistä kustannuksista. Hyödyntämällä toimintolaskentaa asiakaskannattavuuden laskentamallin luomisessa on mahdollista selvittää tarkasti juuri näiden kustannusten kohdistuminen lopulliselle laskentakohteelle eli asiakkaalle. Yrityksen näkökulmasta on siis erittäin mielenkiintoista saada selvitettyä, mistä tekijöistä asiakkaan kustannusrakenne ja sitä kautta asiakaskannattavuus muodostuu. Toimeksiantajayritys on myös kiinnostunut tietämään, mikä vuokrausprosessin toiminnoista kuluttaa eniten yrityksen resursseja. Asiakaskannattavuuden tutkimisen tuloksista hyötyvät sekä yritys että asiakkaat. Saatujen tulosten perusteella yritys voi kehittää asiakassuhteitaan kannattavammaksi tai ylläpitää jo kannattavia asiakassuhteitaan entistä tehokkaammin. Asiakaskannattavuuslaskennasta saatava tieto mahdollistaa palveluprosessien kehittämisen kannattavammaksi sekä tehokkaammaksi myös asiakkaan näkökulmasta.

Opinnäytetyöni aiheen valitsemiseen on vaikuttanut kiinnostukseni toteuttaa kokonaisvaltainen tutkimus, jossa voin sekä hyödyntää aikaisemmin opittua tietoa että lisätä omaa ammatillista osaamistani. Olen opiskellut taloushallintoa ja rahoitusta pääaineenani, joten opinnäytetyöni aiheeksi on ollut luonnollista valita pääaineeseeni liittyvä tutkimuskohde. Koska tarkoitukseni on ollut toteuttaa kokonaisvaltainen tutkimus, opinnäytetyössäni käsitellään taloushallinnon lisäksi myös muuta liiketoiminnan osa-aluetta eli asiakassuhteita. Monipuolinen tutkimuskohde on kiinnostava sekä tutkijalle että toimeksiantajayritykselle. Tutkimuskohteeksi halusin haastavan ja monipuolisen aiheen, jossa voin kehittää toimeksiantajalle jotain konkreettista. Minulle on ollut tärkeää, että toimeksiantajayritys hyötyy aidosti opinnäytetyöstäni. Opinnäytetyössäni tavoitteenani on ollut luoda asiakaskannattavuuden laskentamalli, joka hyödyttää tulevaisuudessa toimeksiantajaa sekä minua työelämässä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella asiakaskannattavuuden muodostumista toimintolaskennan avulla Kuopion OVV Asuntopalveluissa. Asiakaskannattavuuden tutkiminen on toteutettu toimeksiantajana. Työn tehtävänä on luoda toimintolaskentaa käyttämällä asiakaskannattavuuden laskentamalli, joka tuo esille asiakkuuksiin kohdistuvien resurssien kustannukset toiminnoittain vuokrausprosessissa. Asiakaskannattavuuden laskentamalli on luotu tarkastelemalla yrityksen kahta eri asiakastyyppeä. Tutkimus tarkastelee myös näiden asiakastyypin kannattavuuden muodostumista.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on seuraava:

- Kuinka asiakaskannattavuuden laskentamalli luodaan toimintolaskennan avulla?

Opinnäytetyö tarkastelee myös seuraavia alatutkimuskysymyksiä:

- Millainen on tarkasteltavien asiakkuuksien toimintokohtainen kustannusrakenne?
- Millaisia eroavaisuuksia ilmenee tarkasteltavien asiakastyypin kustannusrakenteen välillä sekä niiden sisällä?
- Kuinka yritys hyötyy asiakaskannattavuuden tutkimisesta?

Tutkimuksen tavoitteena on luoda asiakaskannattavuusmalli, jonka avulla on mahdollista tarkastella yrityksen resurssien jakautumista sekä asiakkuuksien kulurakennetta. Asiakaskannattavuusmallin avulla yritys kykenee myös luomaan asiakassegmenttejä kannattavuuden näkökulmasta. Yritys voi käyttää tulevaisuudessa opinnäytetyössä laadittua laskentamallia hyödykseen ja kehittää sitä. Tutkimuksen tulosten pohjalta saatavia kehitysehdotuksien konkreettisia toimenpiteitä ei tässä opinnäytetyössä käsitellä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä tutkimusosuudesta. Teoriaosuus muodostuu kahdesta pääkokonaisuudesta. Ensimmäinen teoriakokonaisuus käsittelee asiakaskannattavuutta. Teoria alkaa asiakkuuksien hallinnasta ja arvosta, minkä jälkeen tarkastellaan asiakaskannattavuuden tutkimisen työkaluja. Seuraavaksi esitellään asiakaskannattavuustiedon hyödyntämistä liiketoiminnassa. Toinen teoriakokonaisuus käsittelee toimintolaskentaa. Aluksi tuodaan esille toimintolaskennan perusidea. Seuraavaksi kuvataan toimintolaskennan hyötyjä ja haasteita. Lopuksi molemmat teoriaosuudet ja tuleva tutkimusaihe liitetään yhteen tarkasteltaessa toimintolaskentaa ja asiakaskannattavuutta palveluyrityksessä.

Tutkimusosuuden alussa kuvataan tutkimuksen toteutusta tuomalla esille tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät sekä tutkimuksen luotettavuus. Seuraavaksi käsitellään asiakaskannattavuuden tutkimista Kuopion OVV Asuntopalveluille toimintolaskennan päävaiheiden avulla. Kun tutkimuksen päävaiheiden myötä on saatu luotua asiakaskannattavuuden laskentamalli, tehdään asiakaskannattavuusanalyysi. Tämän jälkeen tuodaan esille tutkimustulosten perusteella saatavat johtopäätökset ja kehittämissuhteet. Opinnäytetyön viimeinen kappale muodostuu yhteenvedosta ja pohdinnasta.

2 ASIAKASKANNATTAVUUS

Kannattavan yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan roolin tärkeys. Asiakkaat mahdollistavat liiketoiminnan sujuvuuden muodostaen perustan kestäväälle kannattavuudelle sekä kasvulle. (Storbacka 2005, 13.) Yrityksen asiakkaiden kannattavuuden mittaaminen on huomattavasti haastavampaa kuin tuotteiden kannattavuuden tarkastelu. Koska asiakkaita ei ole standardoitu kuten tuotteita, jokaisen asiakkaan kustannukset saattavat poiketa toisistaan. Asiakaskannattavuuden mittaamisessa tulee ottaa huomioon useita yrityksen osa-alueita, jotka vaikuttavat kannattavuuden muodostumiseen. Koska yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat useat eri osa-alueet, muodostavat niiden keskinäinen vaikutus osaltaan haasteita asiakaskannattavuuden tutkimiseen. (Ryals 2011, 37.)

Kannattavuus kertoo organisaation taloudellisesta menestymisestä. Sitä voidaankin pitää yhtenä tärkeimmistä menestyksen mittareista. Yksinkertaisuudessaan kannattavuudella tarkoitetaan tuottojen ja kustannusten erotusta. Se siis kertoo, kuinka tuotot ovat kattaneet tuottojen aikaansaamiseksi tarkoitetut kustannukset. Kannattavuutta voidaan mitata sekä absoluuttisesti että suhteellisesti. Absoluuttisia mittareita ovat muun muassa myyntikate ja nettotulos. Vastaavasti suhteellisia mittareita ovat muun muassa myyntikateprosentti ja pääoman tuotto-prosentti. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 65–66.) Kannattavuutta tutkitaan aina liittyen tiettyyn ajanjaksoon ja laskentakohteeseen. Usein kannattavuuslaskelmat kohdistuvat menneisyyteen, mikä ilmenee esimerkiksi toteutuneiden kustannusten tarkastelemisena jälkilaskennan avulla. Kannattavuuslaskelmia tehtäessä on tärkeää huomioida kannattavuuslaskelmien kohdistuminen myös tulevaisuuteen. Näin kannattavuuslaskemista on hyötyä myös liiketoiminnan kehittämisessä. (Järvenpää ym. 2010, 42.)

Jotta laskelmat palvelisivat yritystä mahdollisimman kattavasti, on tiedon autettava ajankohtaisten ongelmien ratkaisemisessa. Kun yrityksen kannattavuuslaskelmat on hyvin laadittu, saadaan niistä korvaamaton hyöty arvioidessa lopullisia päätöksiä. Hyvin laaditut laskelmat pysäyttävät taloudellisesti epäkannattavat hankkeet. Kannattavuuslaskelmat auttavat myös päätöksenteon ulkopuolella olleita henkilöitä ymmärtämään päätöksen järkevyyden. (Pellinen 2006, 164–165.)

2.1 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkaiden strateginen merkitys yrityksen liiketoiminnalle on huomattavan suuri. Olemassa oleva informaatio asiakkaista on niin laaja kokonaisuus, että sitä on jopa haastavaa käsitellä yrityksen perinteisen strategian sisällä. Tämän vuoksi yritykset tarvitsevat asiakasstrategian hallitakseen asiakkuuksiaan. Perinteinen liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia ovat usein saman laajuisia sisältäen yhteneväisiä elementtejä. Asiakasstrategiaa rakentaessa yrityksen tulee ensimmäiseksi määritellä asiakastavoitteet mukauttamalla ne yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Seuraavaksi on mahdollista määritellä asiakasstrategia, jonka tarkoituksena on lähestyä yrityksen tavoitteita, strategioita ja panostusalueita yrityksen asiakkaiden liiketoiminnallisen merkityksen näkökulmasta. Tällöin keskitytään määrittelemään keinot, joiden avulla yritys pääsee määriteltuihin tavoitteisiin asiakkaitaan, asiakas-

suhteitaan ja niiden hallintaa kehittämällä. Asiakasstrategiaa määriteltäessä on otettava tarkasti ja yksityiskohtaisesti huomioon, kuinka yritys saavuttaa tavoitteensa asiakaskannan arvoa kehittämällä, asiakaskannattavuutta nostamalla, asiakassuhteiden hallintaa parantamalla, eri kanavia hyödyntämällä, kaupankäyntikanavia organisoimalla, yhteistyötä tai verkostoitumista kehittämällä sekä uusia markkinoita valloittamalla. Samalla otetaan kantaa myös sisäisten ja ulkoisten resurssien tarpeisiin sekä tarpeen laatuun. Yrityksen liiketoiminta muodostuu useasta eri osa-alueesta. Asiakasstrategian kannalta oleellista on, että yrityksen jokainen osa-alue johdosta markkinointivastaaviin ottavat huomioon asiakkaisiin kohdistuvat tavoitteet. (Hellman 2003, 140–142.)

Vallitsevassa kilpailutilanteessa asiakasorientoitumista voidaan pitää yhtenä merkityksellisimmistä menestystekijöistä. Asiakasorientoitunut yritys harjoittaa liiketoimintaansa asiakkaan näkökulmasta. Tällainen yritys harjoittaa liiketoimintaansa arvojensa mukaan asiakkaiden tarpeisiin, toiveisiin ja ongelmiin vastaamalla. Tärkeimpänä tavoitteena on luoda asiakastytyväisyyttä. Tyytyväinen asiakas asioi todennäköisemmin uudestaan yrityksessä, toimii suositteleva ja on valmis maksamaan saamastaan palvelusta arvoisensa hinnan. Parhaimmassa tapauksessa tyytyväisestä asiakkaasta tulee lojaalinen asiakas, jonka asiointi keskittyy vain kyseiseen yritykseen kilpailijoiden sijaan. Kun yritys on panostanut asiakassuhteisiin, osataan yllättäviin olosuhdemuutoksiin reagoida tehokkaasti asiakasta unohtamatta. (Raab ym. 2008, 13–15.)

Asiakkaista on mahdollista kerätä paljon erilaista tietoa. Jotta asiakkaan arvo saadaan selville, tarvitsee yritys kokonaisvaltaista informaatiota asiakkaistaan. Ilman asiakastietoa yrityksen on lähes mahdotonta tarkastella asiakkuuksiaan yksilöllisesti ja ylläpitää asiakassuhteitaan tuottavasti. Asiakastiedon kerääminen ja käyttäminen helpottaa liiketoiminnan hallitsemisessa. Mitä enemmän yrityksellä on käytettävissään asiakkaistaan saatavaa tietoa, sitä tehokkaammin on mahdollista luoda kannattavampia asiakassuhteita. Kattava asiakastieto luo yritykselle arvokasta kilpailuetua. Tehokas asiakastietojärjestelmä mahdollistaa asiakastiedon saatavuuden ja tukee päätöksentekoa. Vaikka teknologia mahdollistaa asiakastiedon hyödyntämisen laajasti, on yrityksellä usein tiedossa vain pelkistettyä liiketoiminnallista dataa. Pääsääntöisesti tietoa kerätään jotain tiettyä tarkoitusta varten kuten mainoskampanjoihin tai tuotekehitykseen. Kattavampi asiakastieto on perusta asiakkuuksien hallintaan. Saatua tietoa mahdollistaa muutokset ja parannukset asiakassuhteissa ja niiden johtamisessa. (Patel 2010, 60–64.)

2.2 Asiakkuuden arvo yritykselle

Patelin (2010, 28) mukaan yrityksen tarkoituksena on saada arvoa asiakkaistaan, jolloin myös yrityksen oma arvo nousee. Kun yritys on arvokas asiakkaalle, tulee asiakkaasta myös arvokkaampi yritykselle. Yritys määrittää pääsääntöisesti itse asiakkuuksiensa arvon. Asiakkaan arvon määrittelyssä yritysten välillä voi olla suuriakin eroja, toiselle yritykselle asiakas voi olla arvokkaampi kuin toiselle. Tärkeää on, että yritys pystyy ymmärtämään toimiansa vaikutukset arvon muodostumiseen. Arvoon voidaan vaikuttaa muun muassa asiakasuskollisuuden kasvattamisella, tarjoaman optimoinnilla, monikanavaisuudella ja asiakasinvestointeja laskemalla sekä seuraamalla. Koska yleisesti ottaen yrityksen toiminta perustuu jatkuvuuteen ja tulevaisuuteen, on asiakkaan arvoa tärkeä seurata pitkällä

ajanjaksolla. Asiakkaan arvo onkin erityisen tärkeä tulevaisuudessa, huomioitaessa asiakassuhteen jatkuvuus ja kehitys. (Hellman ja Värilä 2009, 180.)

Asiakkaan arvoa voidaan tarkastella taloudellisesta näkökulmasta, jolloin asiakkaan arvolla tarkoitetaan asiakassuhteen taloudellista arvoa yritykselle (Kumar ja Reinartz 2012, 22). Vastaavasti Ryals (2008, 15–16) tuo esille myös suhteellisen näkökulman asiakkaan arvoa tarkasteltaessa. Tällöin korostetaan asiakassuhteen tuomaa arvoa yritykselle. Suhteellinen näkökulma ottaa huomioon myös asiakkaiden arvon, vaikka asiakkaat eivät tuottaisikaan suoraan taloudellista arvoa yritykselle. Kyseistä näkökulmaa on haasteellisempaa tarkastella ja mitata kuin taloudellista näkökulmaa. Useat yritykset ovat kuitenkin ymmärtäneet myös suhteiden tärkeyden asiakasarvoa muodostaessa. Siitä huolimatta taloudellinen näkökulma asiakasarvoa mitattaessa on yleisempää.

Kannattava yritys ei voi luoda arvoa ilman asiakkuuksia. Asiakkaat mahdollistavat yrityksen kasvun ja luovat niin lyhyt- kuin pitkäaikaistakin arvoa. Yritykset saattavat tehdä virheen arvioidessaan mahdollisia asiakkuuksia olevan tarjolla rajaton määrä. Todellisuudessa tuotteen tai palvelun ostamiseen pystyviä sekä halukkaita asiakkaita on olemassa rajoitetusti. Tämän vuoksi yrityksen tuleekin ymmärtää jokaisen asiakkuuden olevan mahdollisuus ja pyrkiä maksimoimaan asiakkuuden arvo. Asiakkaiden rajallisuuden vuoksi menetetystä asiakkaasta saatua arvoa ei voida enää tulevaisuudessa korvata. (Peppers & Rogers 2011a, 15–16.)

2.3 Kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat

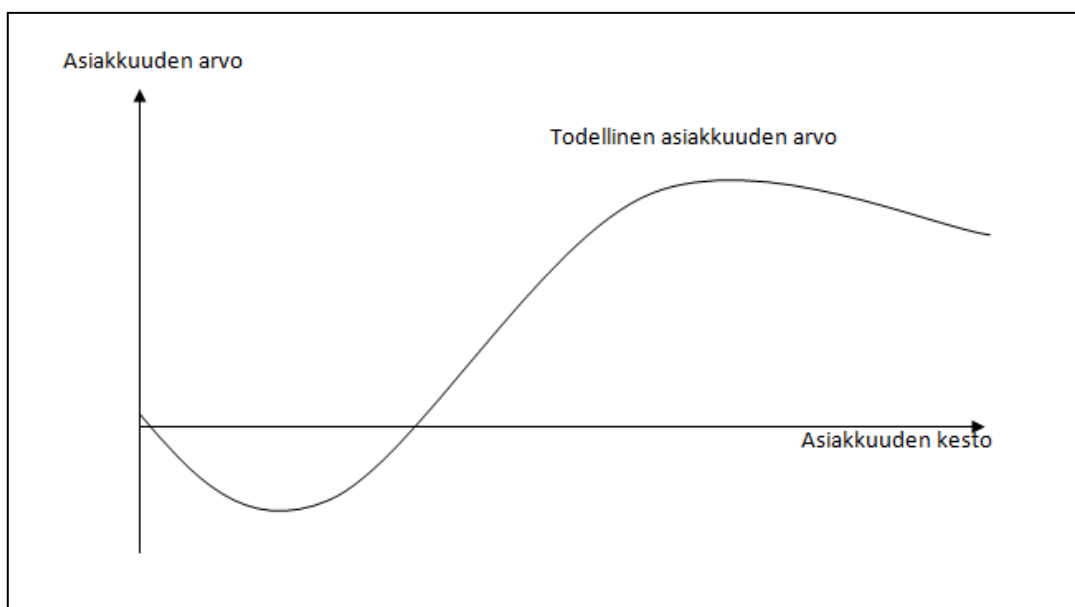
Yrityksen tulisi tiedostaa asiakkaiden arvo liiketoiminnalle. Eri asiakkaiden käyttäytyminen on erilaista, minkä vuoksi asiakkaiden tuotot ja kustannukset poikkeavat toisistaan. Toiset asiakkaat ovat yritykselle kannattavampia kuin toiset. Erittäin harvassa ovat yritykset, joiden voitto on riittävä ilman, että kannattamattomia asiakkaita pyritään saamaan kannattavaksi. (Plowman 2001, 3–4.) Pääsääntöisesti suurin osa yrityksen tuotoista tulee pieneltä osalta kannattavia asiakkaita. Pareton 80/20 -periaatteen mukaisesti 80 prosenttia yrityksen tuotoista tulee 20 prosentilta yrityksen asiakkaista. Kyseinen periaate ei kuitenkaan pidä paikkaansa useissakaan liiketoiminnan muodoissa. Se kuitenkin osoittaa, kuinka kaikki asiakkuudet eivät ole yhtä tuottavia kuin toiset. (Peppers & Rogers 2011b, 135–136.) Vastaavasti Storbacka ym. (103, 2003) tuovat ilmi, että usein 20 prosenttia asiakkaista muodostavat 80 prosenttia yrityksen volyymista. Voiton osalta jakauma on paljon vinompi.

Ryals (2008, 9–10) tuo esiin neljän tekijää, jotka vaikuttavat asiakkaan kannattavuuden määräytymiseen. Ensimmäinen tekijä on *tuotot*, jotka syntyvät asiakkaan tekemistä ostoista. Tuottoihin vaikuttavat hinta, määrä ja alennukset. Toinen tekijä koostuu *välittömistä kustannuksista*, jotka muodostuvat tuotteen tai palvelun valmistamisesta. Seuraava asiakaskannattavuuden tekijä on asiakassuhteen ylläpitoon kohdistuvat *välilliset kustannukset*, joita ovat markkinoinnin, myynnin, asiakaspalvelun ja hallinnon kustannukset. Viimeiseksi asiakaskannattavuuteen vaikuttavat *toimialasta riippuvat kiinteät kustannukset* kuten varastointi, logistiikka ja paketointi. Tämä jaottelu tuo ilmi, ettei asiakkaan kannattavuus riipu pelkästään tuotteen valmistamiseen kohdistetuista kustannuksista. Huomi-

oon tulee ottaa siis markkinoinnin, myynnin ja palvelun muodostama kokonaisuus, joka tukee myytävää tuotetta tai palvelua.

Kannattavimpia ovat asiakassuhteet, jotka ovat tuottavia pitkällä ajanjaksolla ja muodostavat vähän kustannuksia. Vaikka asiakassuhde on kannattava, välttämättä kaikki liiketoimet asiakkaan kanssa eivät ole kannattavia. Kannattavienkin asiakkaiden kohdalla yrityksen tulee muistaa, ettei kaikkiin ehdotettuihin liiketoimiin ole lähdeittä. Asiakassuhde voi pysyä silti edelleen kannattavana. Yrityksen tulee panostaa kannattavien asiakassuhteiden hankkimiseen ja ylläpitämiseen. Pääsääntöisesti kannattavilla asiakkailla on samankaltaisia piirteitä. Kun yritys tiedostaa tutkimalla asiakaskannattavuuttaan kannattavat asiakkaat, on sen myös tulevaisuudessa helpompi ylläpitää ja hankkia yhtä tuottavia asiakassuhteita. (Ryals 2011, 41.)

Kannattamattomampia asiakkaita ovat vastaavasti asiakkaat, jotka tuottavat huonosti ja joihin kohdistuu paljon kustannuksia. Asiakassuhteen alussa asiakas on usein kannattamaton. Hankintakustannukset saattavat muodostaa niin suuren osan uuden asiakkuuden ylläpidosta etteivät saadut tuotot riitä edes kattamaan syntyneitä kustannuksia. Oletus kuitenkin on, että ajan kuluessa hankintakustannukset ovat olleet hintansa arvoisia ja asiakassuhteesta muodostuu kannattava. (Kuvio 1.) Asiakas voi olla asiakassuhteen aikana kannattamaton myös monesta muusta eri syystä. Usein asiakkaan huono kannattavuus ei ole asiakkaan syytä. Asiakassuhdetta on saatettu ylläpitää kokonaistaivaltaisesti väärällä tavalla. Yritys on saattanut hinnoitella tarjotun tuotteen tai palvelun väärin, tehdä huonon sopimuksen tai panostaa asiakkaaseen liikaa. (Hellman ja Värilä 2009, 120–121.)



KUVIO 1. Asiakkuuden potentiaalinen ja todellinen arvo asiakkuuden elinkaarella (mukaillen Mäntyneva 2001, 38.)

Van Raaij (2005, 379) tuo esiin näkökulman tappiollisten asiakkaiden hyödyllisyydestä. Tappioitakin tekevät asiakkaat voivat olla yritykselle tärkeitä, vaikka heidän asiakassuhteistaan ei välitöntä tuottoa syntyisikään. Kannattamattomatkin asiakkaat ylläpitävät yrityksen tuotantovolyymia. Lyhyellä ai-

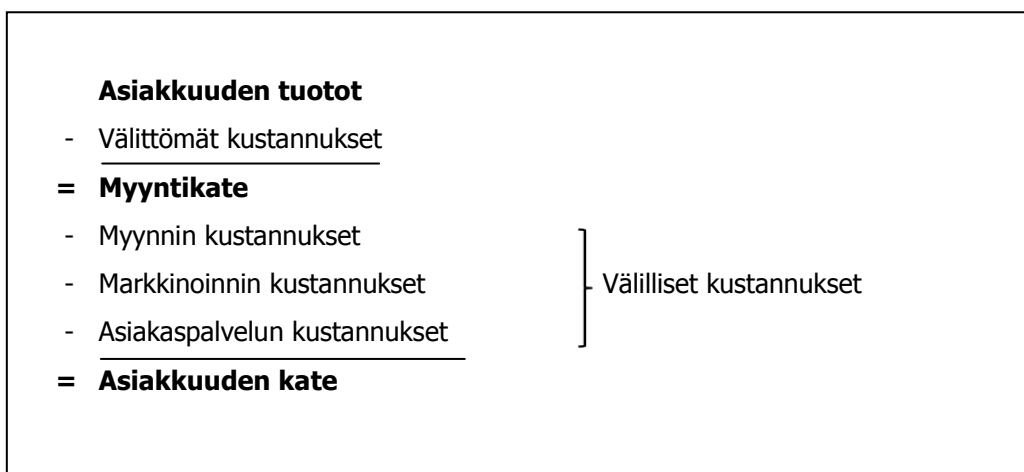
kävälillä on tarkoituksenmukaista ylläpitää kannattamattomia asiakassuhteita, jotta yrityksen tuotantovolyyymi ei kärsisi. Yrityksen tulee kuitenkin huomioida, etteivät muuttuvat kustannukset ylitä saatuja tuottoja ylläpitäessä kannattamattomia asiakassuhteita tuotantovolyymin vuoksi. Kannattamattomista asiakkaista voidaan hyötyä myös välillisesti. Yrityksen kannattamattomilla asiakkailla saattaa olla kytkentöjä yrityksen kannattavien asiakkaiden kanssa. Jos yritys lopettaa kannattamattoman asiakassuhteen, saattaa se vaikuttaa myös kannattavaan asiakassuhteeseen asiakkaiden keskinäisen yhteistyön kautta. Kannattamattomien asiakkaiden kautta yritys voi myös oppia merkittävästi asiakkaan toimintatavoista. Vaikka asiakas ei olisi yritykselle kannattava, saattaa se silti olla toimialansa huippuosaaja. Tällöin yrityksen on mahdollista saada oppia menetelmistä, tuotantoteknologiasta sekä yrityksen asiakkaan asiakkaiden tarpeista. Kannattamattomien asiakkaiden avulla on myös mahdollista saada tietoa kilpailijoista. Asiakas ei välttämättä käytä kaikkia yrityksen tarjoamia markkina-alueita vaan asioi myös kilpailijoiden kanssa. Tällöin yrityksen on mahdollista saada tietoa toiminoista, jotka kilpailija tekee asiakkaan näkökulmasta paremmin tai huonommin. (Järvenpää, Partanen ja Tuomela 2003, 252–253.) Kannattamattomia asiakassuhteita ei siis kannata välttämättä unohtaa ja lopettaa. Nimittäin jokainen kannattamatonkin asiakassuhde on mahdollista jalostaa tuottoisaksi. Kustannusnäkökulmasta kannattavuutta voidaan kohentaa mukauttamalla palvelutasoa tai ottamalla käyttöön edullisempia palvelukonsepteja kuten itsepalvelua. Vastaavasti tuottopuolella hinnoittelua ja alennuksia voidaan sopeuttaa. (Van Raaij 2005, 379.)

2.4 Asiakaskannattavuuden tutkimisen työkalut

Mittarit auttavat yrityksiä seuraamaan ja arvioimaan toimintaansa. Jotta asiakaskannattavuus saadaan selville, tulee sitä mitata. Ilman mittaamista on lähdös mahdotonta tarkastella asiakkuuksien kannattavuutta. (Kumar ja Petersen 2012, 7-9.) Mittaaminen ei itsessään johda yrityksen menestykseen. Yritykset ovat moniulotteisia kokonaisuuksia, joita on haasteellista johtaa järjestelmällisesti kohti haluttuja tuloksia. Mittaamisen avulla yrityksen liikkuvat osat on kuitenkin mahdollista yhdistää tehokkaasti johdettavaksi kokonaisuudeksi. Mittaaminen antaa informaatiota toimimaan oikealla tavalla oikeaan aikaan. (Spitzer 2007, 11.)

Hyvä asiakaskannattavuuden mittari osoittaa selkeästi sekä yksittäisen asiakkaan että asiakaskannan arvon. Saadun loppuarvon lisäksi yrityksen on erittäin tärkeä ymmärtää, mistä tekijöistä kyseinen arvo muodostuu. Tällöin kannattavuuslaskelmasta saatu tieto mahdollistaa liiketoiminnan tehokkaan parantamisen, suunnittelun sekä analysoinnin. (Hellman 2003, 133–134.) Yrityksen on syytä selvittää asiakaskannattavuuden tutkimisen alkuvaiheessa, mitä olemassa olevia tietoja laskentajärjestelmästä on mahdollista käyttää hyväksi asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa. Tietoja voi olla saatavissa suoraan tai muokkauksen ja yhdistelemisen avulla. (Mäntyneva 2001, 36.)

Asiakaskannattavuutta voidaan tarkistella joko asiakaskohtaisesti tai asiakasryhmätasolla. Asiakaskohtaiseen kannattavuuslaskentaan tarvitaan monipuolisesti asiakkaan tietoja. Ainakin osa asiakkaan kustannuksista tulee pystyä kohdistamaan suoraan asiakkaalle laskentajärjestelmien avulla. (Hellman 2003, 192.) Usein perustana asiakaskannattavuuden laskentaan käytetään tuloslaskelmaan pohjautuvaa laskentakaavaa (kuvio 2). Tällaisessa asiakaskannattavuuden laskentamallissa hyödynnetään pääsääntöisesti menneisyydestä saatava informaatiota.



KUVIO 2. Asiakaskannattavuuden laskentamalli (mukaillen Mäntyneva 2001, 36.)

Kuvio ilmentää, kuinka ensin tarkastellaan välittömien kustannusten vaikutusta. Välittömät kustannukset ovat kustannuksia, jotka ovat helposti kohdistettavissa suoraan laskentakohteelle kuten raaka-ainekustannukset (Järvenpää ym. 2010, 58). Asiakkuuden tuottojen ja välittömien kustannusten erotuksesta saadaan selvitettyä myyntikate (Mäntyneva 2001, 36–37). Tarkasteltaessa tarkemmin asiakaskannattavuuden syntymistä on otettava huomioon asiakkaisiin kohdistuvat välilliset kustannukset, jotka on haastava kohdistaa suoraan laskentakohteelle eli asiakkaalle (Järvenpää ym. 2010, 58). Nämä kustannukset muodostuvat usein muun muassa myynnin kustannuksista kuten asiakaskäynneistä, markkinoinnin kustannuksista kuten pidetyistä markkinointikampanjoista sekä asiakaspalvelun kustannuksista kuten tilausten käsittelystä ja toimituksista. Tämän seurauksena saadaan muodostettua asiakkuuden kate. (Mäntyneva 2001, 36–37.)

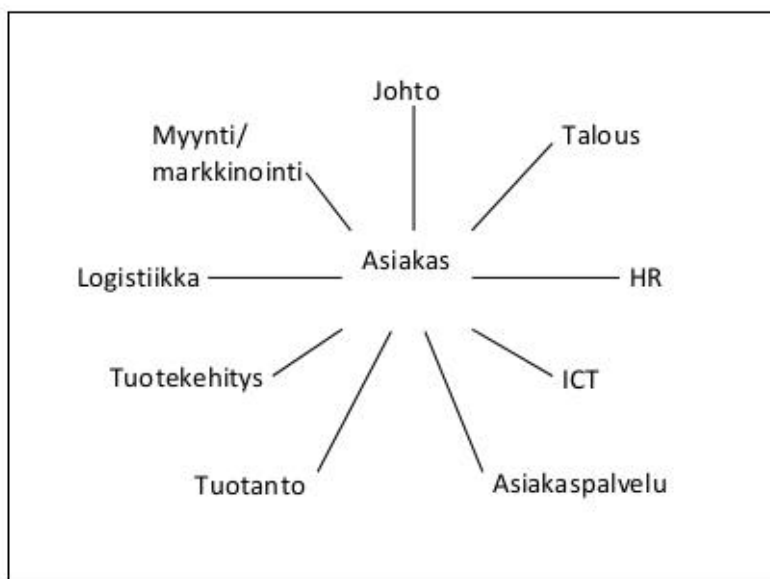
Usein asiakaskannattavuuslaskelmat perustuvat menneisyydestä saatavaan dataan. Asiakkaiden kannattavuutta on kuitenkin mahdollista tarkastella myös tulevaisuuden näkökulmasta. Tarkastellessa asiakaskannattavuutta asiakkuuden elinkaaren arvoa (Customer lifetime value, CLV) käyttäen keskitytään asiakkaan tulevaisuuden tuottoon. Asiakkaan elinkaaren arvo saadaan laskemalla asiakkaan nykyisten ja tulevien tapahtumien netto nykyarvojen summa. (Peppers ja Rogers 2004, 116.) Kumar ja Rajan (2009, 2) vastaavasti esittävät, että asiakkaan elinkaaren taloudellinen arvo voidaan määrittää diskonttaamalla kumuloitujen kassavirtojen summa pääoman keskimääräisellä kustannuksella. Jotta tulos on mahdollisimman oikea, asiakkaan elinkaarta tulee tutkia kolmen vuoden ajan. Tänä aikana saadaan selville tuotteen elinkaari, asiakkaan elinkaari ja 80 prosenttia asiakkaan tuotoista. Näiden tietojen perusteella myös asiakkaan tulevaisuuden kannattavuutta on mahdollista tarkastella. (Kumar ja Rajan 2009, 2.) Useat asiakaskannattavuuden tutkimiseen käytettävät mittarit luovat asiakkaan nykyhetken arvon menneisyydestä saadun tiedon perusteella. Vastaavasti asiakkaan elinkaaren arvo mahdollistaa yritystä tekemään nykyhetken arvon perusteella oikeanlaisia toimenpiteitä kasvattaen tulevaisuuden kannattavuutta. (Kumar 2008, 4.)

Blattbergin, Getzin ja Thomasin (2001, 3) mukaan yrityksen tulisi mitata ja johtaa asiakkaitaan kuten mitä tahansa pääomaa. Tarkasteltaessa asiakkuuden elinkaaren arvoa keskitytään yksittäisen

asiakkaan arvoon. Vastaavasti asiakaspääoman arvo (Customer equity) kohdistuu koko asiakaskantaan. Asiakaspääoman arvo saadaan selville summaamalla yrityksen asiakaskannan asiakkaiden elinkaaren arvot. Koska asiakaspääoma on kokonaisarvo yrityksen asiakkuuksista, voidaan sitä hyödyntää tehokkaasti asiakasstrategioissa. (Peppers ja Rogers 2004, 300–301.) Asiakaspääoma ilmentää asiakkaiden lisäarvon tuottoa yritykseen. Kun asiakaspääoma huomioidaan johtamisen työkaluna, on mahdollista saavuttaa kannattavaa kasvua vaikuttamalla myös markkina-arvoon. (Storbacka 2005, 43.)

2.5 Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen liiketoiminnassa

Asiakaskannattavuuden tutkimisesta on paljon hyötyä yritykselle. Yhdistelemällä tutkimisen kautta saatua informaatioita saadaan luotua monipuolinen ja luotettava kuva asiakkaasta, yrityksen ja asiakkaan välisestä toiminnasta sekä asiakkaan tuloksellisuudesta ja arvosta. Koska asiakaskannattavuustieto on monipuolista, voidaan sitä hyödyntää kokonaisvaltaisesti koko yrityksessä sekä eri osastoilla (kuvio 3). Jotta saatu tieto palvelee yritystä mahdollisimman kattavasti, vaatii se jokaisen yrityksen funktion osallistumista tiedon kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Ilman toiminnallista yhdenmukaisuutta tietoa ei käytetä tehokkaasti. (Hellman ja Värilä 2009, 58.)



KUVIO 3. Asiakaskontaktit ja eri funktiot (Hellman ja Värilä 2009, 58.)

Murby (2007, 33) tuo esiin yrityksen suorituskykyä parantavan näkökulman, jossa liiketoiminnan tavoitteena ei ole keskittyä asiakkaiden tai työntekijöiden tyytyväisyyteen vaan johtaa näitä suhteita luoden asiakaskannattavuutta. Tiedostamalla yrityksen kannattavimmat ja kannattamattomimmat asiakkaat ja johtamalla näitä asiakassuhteita yrityksellä on mahdollisuus maksimoida voittonsa.

2.5.1 Resurssien kohdistaminen

Plowman (2001, 3) tuo esiin, kuinka asiakaskannattavuuden tutkimisesta saadun informaation avulla on mahdollista kohdistaa yrityksen resurssit mahdollisimman kannattavasti. Yrityksen näkökulmasta kannattavinta on kohdistaa resurssit sinne, missä niillä on suurin vaikutus tuottoihin eli tuottavimpiin asiakassuhteisiin. Peppers ja Rogers (2004, 113–114; 126) täydentävät saadun informaation hyödyntämistä. Tiedon avulla voidaan myös priorisoida kilpailukeinoja, allokoida suhteellisesti ajankäyttöä ja panostaa kokonaisvaltaisesti enemmän asiakkaisiin, jotka ovat tuottavimpia. Kun yritys ymmärtää yksittäisen asiakkuuden arvon ja vertailee sitä muihin asiakkuuksiinsa, saa yritys kattavan käsityksen resurssien kohdistamisesta sekä niiden kehittämisestä. Kannattavuuden näkökulmasta yrityksen on tärkeä keskittyä kohdistamaan resurssejaan nykyisten asiakkaiden arvon parantamiseen kuin hankkia pelkästään uusia asiakkuuksia. Peppers ja Rogers (2004, 126) tuovat esille myös Lemonin, Ronaldin ja Zeithamlin teoksessa ”Driving Customer Equity ”(2000) esitetyn näkemyksen resurssien kohdistamisen vaikutuksesta. Heidän mukaansa kannattava tulevaisuus riippuu siitä, kuinka tehokkaasti yritys säilyttää olemassa olevat asiakassuhteet, kehittää olemassa olevien asiakkaiden tuottavuutta sekä hankkii myös uusia tuottavia asiakkaita. Jotta asiakaskannattavuuden tutkimisen kautta saatu tieto resurssien kohdistamisesta mahdollisimman kannattavasti toteutuu, vaatii se runsasta ajankäyttöä tulosten analysoimiseen.

Mäntyneva (2001, 37) tuo ilmi resurssien kohdistamisen olevan haastavaa yksittäisille asiakkuuksille. Jokaista yksittäistä asiakkuutta on lähes mahdotonta tarkastella kannattavuuden näkökulmasta. Yrityksen valitsema työkalu asiakaskannattavuuden tutkimiseen määrittelee, kuinka tarkasti yksittäisen asiakkuuden kannattavuutta on mahdollista tarkastella. Pääsääntöisesti laskentatarkkuuden tulee olla suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. Vaikka jokaisen asiakkuuden resurssien kohdistamista ei saada selville, luo asiakaskannattavuuden tiedostaminen merkittävää hyötyä kokonaisvaltaisesti yrityksen asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa.

2.5.2 Asiakkaan tuotto- ja kulurakenne

Yksi asiakaskannattavuuden tärkeimmistä hyödyistä on asiakkaiden tuotto- ja kulurakenteen ilmeneminen. Jos asiakkaaseen kohdistuvia kiinteitä markkinoinnin, myynnin ja palveluiden kuluja ei oteta huomioon, näyttää kaikista asiakkaista saatava tuotto kannattavalta. Selvittämällä ja allokoimalla kyseiset asiakasprosessiin liittyvät välilliset kustannukset saadaan selville todellinen asiakkaan kannattavuus. Asiakaskannattavuuden tutkimisesta saatujen tietojen perusteella yritys pystyy vertailemaan kuluja ja tuottoja asiakkaistaan. Näin ollen yrityksen on mahdollista mukauttaa liiketoimintaansa siten, että eri asiakkuuksien tuottorakenne on mahdollisimman kannattava. Tiedon perusteella on mahdollista ennustaa myös asiakassuhteen tulevaa potentiaalista tuottoa. (Van Raaij 2005, 376–377.) Asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon palveluprosessin kaikki vaiheet. Näin ollen myös jälkimyynnin prosesseja tulee tarkastella, jolloin varmistetaan kokonaisuudessa asiakkaan tuottavuus. Analysoimalla ja tutkimalla jälkimyynnin prosesseja saadaan selville asiakkaan tuottavuus koko asiakassuhteen ajan. Kun yrityksellä on tiedossa asiakkaaseen kohdistuvat kokonaiskustannukset, mahdollistaa se tapojen ja toimenpiteiden mukauttamisen. (Plowman 2001, 3.)

Tuottoja voidaan pyrkiä kasvattamaan jo olemassa olevien asiakkaiden kohdalla. Yrityksen on mahdollista tarjota monipuolisia lisäpalveluita tuottaville asiakkailleen. Tällä tavoin asiakkaan arvo saadaan maksimoitua. Tuottopuolta voidaan johtaa myös hinnoittelun avulla. Palvelusta tai tuotteesta voidaan antaa alennuksia, arvoa tuottavien palveluiden hinnoittelua voidaan tarkastella tai tehdä asiakassegmentin mukaisia hinnoitteluja. Ilman asiakaskannattavuuden tutkimisista yrityksen antamat alennukset saattavat perustua pelkkiin myyntivolyymeihin. Tämä ajattelutapa johtaa helposti isoihin alennuksiin isojen asiakkuuksien kohdalla, mikä ei kuitenkaan suhteessa saataviin tuottoihin ole kannattavaa. Kuluja voidaan vastaavasti minimoida tiukentamalla luottoehtoja ja etsiä edullisempia markkinoinnin, myynnin sekä palveluiden vaihtoehtoja. Suuren avun kulujen vähentämiseen mahdollistaa teknologian käyttöönotto. Ohjaamalla asiakkaita käyttämään itsepalvelumenetelmiä kuten Internetiä ja puhelinta on mahdollista karsia syntyviä kuluja. (Van Raaij 2005, 377.)

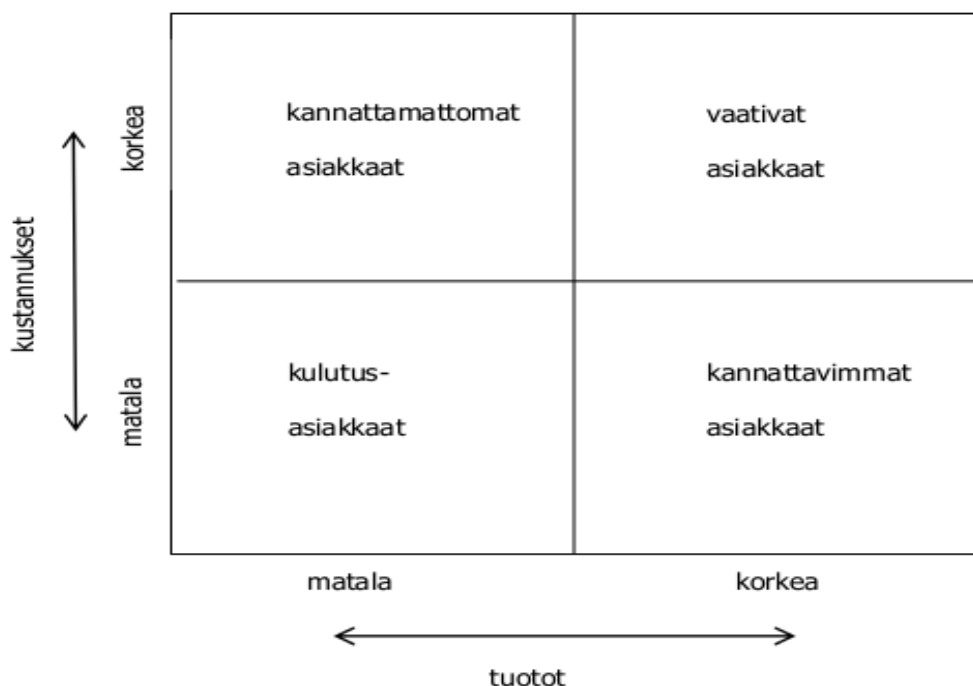
Kulu- ja tuottorakenteen tarkastelu saattaa jäädä liian pinnalliseksi. Tarkastelua ei tule jättää vain kulu- ja tuottorakenteen huomioimiseen, vaan yrityksen tulee tunnistaa myös syvällisemmin ja konkreettisemmin toimintojensa vaikutukset kannattavuuteen. Jos yrityksellä ilmenee kannattamattomia asiakkaita, tulee syitä kannattamattomuuteen tarkastella toimintotasolla. Yksi vaikuttavista tekijöistä on työ, jolloin yritys tekee liikaa töitä asiakkaasta saataviin tuottoihin nähden. Yrityksen tulisi välttää suorittamasta toimintoja, joista ei makseta. Usein kannattamattomat toiminnot liittyvät jälkitoimenpiteisiin. Toinen vaikuttava tekijä on hinta, jota ei välttämättä ole määritetty oikein. Hinnan muodostumiseen vaikuttaa pääsääntöisesti kilpailutilanne, mutta usein yritykset saattavat hinnoitella tuotteensa väärin. Yrityksellä tulisi olla sellainen hintapolitiikka, joka ohjaa asiakasta toimimaan yrityksen näkökulmasta toivottavaan käyttäytymiseen. Esimerkiksi pitkäkestoisten asiakassuhteiden luominen vaatii pääsääntöisesti tiettyjä etuja ja alennuksia. Yrityksen tulee kuitenkin muistaa etteivät annetut edut ja alennukset muodostu tappioksi. Viimeinen esiin tuotava vaikutustekijä on volyymi. Volyymiin ei tulisi kiinnittää liikaa huomioita arvioidessa asiakaskannattavuutta. Volyymin suuruus kuitenkin vaikuttaa kiinteiden kustannusten kattamiseen. Yrityksen tulee kuitenkin huomioida myös asiakkaat, joiden volyymi ei ole suurta. Kannattavuutta heidän osaltaan voidaan parantaa esimerkiksi pientoimituslisillä. (Storbacka ym. 2003, 107–108.)

2.5.3 Asiakkaiden segmentointi kannattavuuden mukaan

Asiakkaita voidaan ryhmitellä useasta eri näkökulmasta kuten tarpeiden ja piirteiden mukaan. Tässä työssä asiakkuuksien ryhmittely kannattavuuden näkökulmasta on kuitenkin oleellista. Ryhmittelyn avulla yritys pystyy selvittämään asiakkuuksien arvon yritykselle. Kannattavan yritystoiminnan kannalta on tärkeää kasvattaa yrityksen asiakkuuksien arvoa. Kun yritys tiedostaa kannattavimmat ja kannattomimmat asiakkaansa, mahdollistaa se priorisoimaan yrityksen resurssit oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. Asiakkaiden ryhmittely on asiakashallinnan yksi työkaluista, joka auttaa yritystä ohjaamaan resursseja tuoton optimoimiseksi. (Mäntyneva 2001, 39–40.) Asiakaskannattavuuden tutkimisesta saatavan tiedon avulla yrityksellä on mahdollisuus ylläpitää samankaltaisia asiakkuuksia yhtenäisesti jakamalla ne segmentteihin. Erityisesti segmenttijaottelu kannattavuuden näkökulmasta mahdollistaa samankaltaisten asiakkuuksien johtamisen tehokkaasti. Segmentoinnin avulla asiak-

kaan tarpeet ja yrityksen kapasiteetti saadaan vastaamaan toisiaan. Tuottavimmille asiakasryhmille on mahdollista tehdä yksilöllisiä palvelukokonaisuuksia, mikä mahdollistaa kannattavuuden kasvun edelleen. Vastaavasti vähemmän tuottaville asiakkuuksille ei kohdenneta laajasti yrityksen resursseja vaan standardoidaan tuotteita ja palveluita. (Van Raaij 2005, 378–379.)

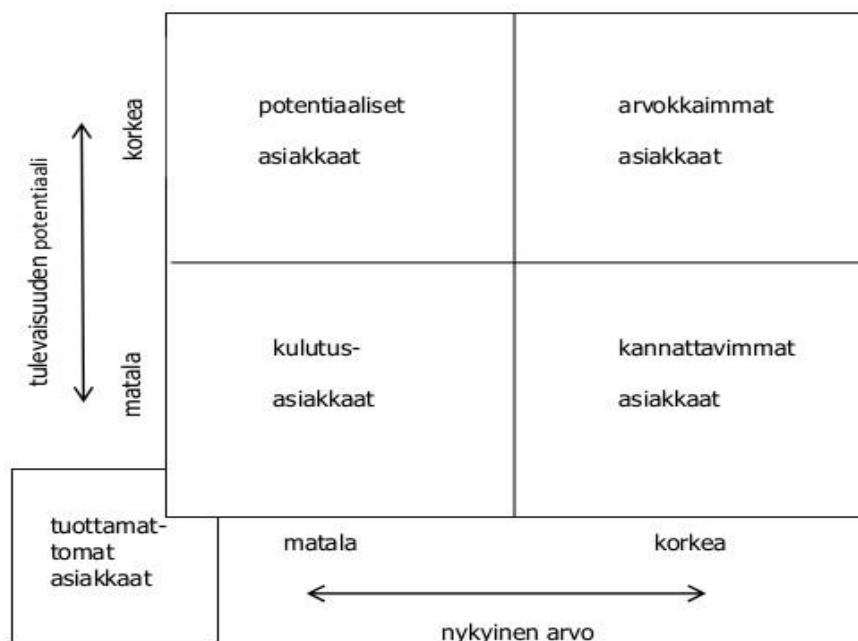
Ryalsin (2011, 40) mukaan asiakkaat voidaan jakaa kannattavuuden mukaan neljään erilaiseen segmenttiin (kuvio 4). Ryhmittelyn pohjana käytetään asiakkaiden tuottamia tuottoja ja asiakkaisiin kohdistuvia kustannuksia.



KUVIO 4. Asiakkaiden segmentointi (mukaillen Ryals 2011, 38.)

Ensimmäisen asiakassegmentin muodostavat *kannattavat asiakkaat*, jotka ovat tuottavia ja synnyttävät vähän kustannuksia. Tämä asiakassegmentti on yritykselle arvokkain. Toiseksi kannattavuuden näkökulmasta voidaan määritellä *vaativat asiakkaat*, jotka ovat tuottavia, mutta asiakassuhteen ylläpitämisestä muodostuu kuitenkin paljon kustannuksia. Tämän seurauksena asiakassegmenttiin kuuluvaa asiakasta ei voida pitää erityisen kannattavana. Seuraava, usein yrityksen suurin, asiakassegmentti muodostuu *kulutusasiakkaista*, jotka tuottavat vähän ja synnyttävät myös vähän kustannuksia. Segmentti ei siis ole kovin kannattava, mutta siihen ei myöskään kohdistu suuria kustannuksia. Viimeinen asiakassegmentti koostuu *kannattamattomista asiakkaista*, joiden tuotot ovat alhaiset ja joihin kohdistuu tuottoihin nähden liikaa kustannuksia. Usein tällaiset asiakkaat eivät ole kovinkaan aktiivisia.

Vastaavasti Peppers ja Rogers (2011, 139) tuovat ilmi täydentäviä seikkoja asiakkaiden ryhmittelyyn kannattavuuden näkökulmasta. Tarkastelussa otetaan huomioon myös asiakkuuksien potentiaalinen kannattavuus nykyhetken kannattavuuden lisäksi (kuvio 5).



KUVIO 5. Asiakkuuksien segmentointi (Peppers ja Rogers 2011, 139.)

Ensimmäisessä segmentissä ovat yrityksen *arvokkaimmat asiakkaat*, jotka ovat kannattavia nykyhetkessä kuin myös potentiaalisia tulevaisuudessa. Usein tällaiset asiakkuudet ovat yritysasiakkaita kuin kuluttaja-asiakkaita. Segmentin asiakkaat tietävät pääsääntöisesti olevansa tuottavia ja merkittäviä yritykselle. Tämä saattaa johtaa haastavaan tilanteeseen asiakassuhteiden ylläpidossa. Yritys joutuu asiakkaat pitääkseen muokkaamaan asiakasstrategiaansa siten, että se miellyttää asiakkaita. Tällöin asiakkaat saattavat vaatia muun muassa suuria alennuksia ja muita etuuksia. Toisen segmentissä muodostavat *yrityksen nykyhetken kannattavimmat asiakkaat*. Segmentti muodostuu asiakkaista, jotka ovat tuottavimpia, lojaaleimpia sekä muodostavat vähiten kustannuksia. Näihin asiakassuhteisiin yrityksen tulee panostaa, jotta asiakassuhde säilyy ja arvo saadaan edelleen maksimoitua. Oman asiakasryhmän muodostavat *yrityksen potentiaaliset asiakkaat*. Nämä asiakkaat ovat usein keskittäneet asiakkuutensa toiseen yritykseen ja ovatkin toisen yrityksen arvokkaimpia asiakkaita. Asiakasryhmän kohdalla yrityksen suurin tavoite on saada nämä asiakkuudet yritykselle itselleen. Neljäs segmentti koostuu *kulutusasiakkaista*, joiden nykyinen arvo sekä tulevaisuuden potentiaali ovat heikkoja. Asiakkuudet ovat silti tärkeitä. Vähän kannattavien asiakkaiden osalta yrityksen tavoitteena on pyrkiä kohdentamaan palveluitaan tai tuotteitaan asiakasryhmälle sopivaksi kustannustehokkaasti. Lähes jokaisella yrityksellä on myös *tuottamattomia asiakkaita*, joiden nykyinen ja potentiaalinen arvo on miinusmerkkinen. Vaikka yritys pyrkisi kasvattamaan segmentin kannattavuutta, pysyy se todennäköisesti ponnisteluista huolimatta miinusmerkkisenä. (Peppers ja Rogers 2011b, 139–140.)

Asiakkaita voidaan ryhmitellä kannattavuuden näkökulmasta usealla eri tavalla eri teorioiden mukaisesti. Todellisuudessa asiakkuuksia on vaikea jaotella tiukasti kuuluvaksi tiettyyn ryhmään kannattavuuden mukaan. Jaottelua voidaan pitää jopa mielivaltaisena toimintana. Yrityksen on kuitenkin hyvä ymmärtää, että kannattavuudeltaan erilaisilla asiakkailla on myös erilaiset taloudelliset tavoitteet. (Peppers ja Rogers 2011b, 140.) Asiakaskannattavuuden ryhmittelyssä tulee ottaa huomioon myös

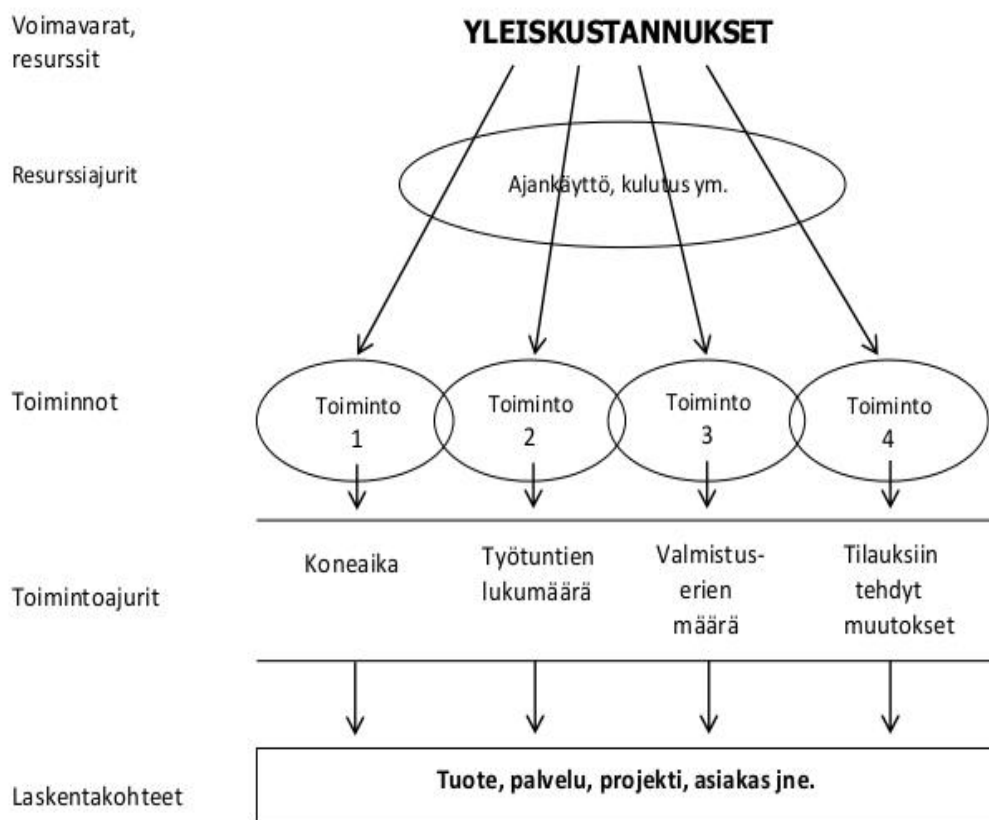
mahdollisuus yksittäisten asiakkaiden poikkeukselliseen kannattavuuteen. Yksittäiset asiakkaat saattavat olla kannattavia tai kannattamattomia tapauskohtaisten tekijöiden kautta. Asiakas ei siis välttämättä ole pitkällä aikavälillä pelkästään kannattava tai kannattamaton vaan vain yksittäisessä tapauksessa. Jotta voidaan muodostaa oikein johdettavia asiakassegmenttejä, tulee pohtia laajalaisesti, ovatko asiakassegmenttiin kuuluvat asiakkaat todellisuudessa tarpeiltaan yhteneväisiä vai vaikuttaako kannattavuuteen tapauskohtaiset tekijät. (Järvenpää ym. Tuomela 2003, 250–252.)

3 TOIMINTOLASKENTA

Toimintolaskenta (Activity-based costing, ABC) antaa enemmän tietoa yritykselle kuin perinteiset laskentajärjestelmät. Perinteiset laskentajärjestelmät eivät tarjoa enää tämän päivän kilpailuympäristössä tarpeeksi kattavaa tietoa yrityksen menestymisen mittaamiseen ja kehittämiseen. (Macintosh ja Quattrone 2010, 43.) Toimintolaskennan avulla voidaan kohdistaa tarkemmin yrityksen välilliset kustannukset kuin perinteisten volyymisidonnaisten kustannuskohdistimien avulla. Yrityksen liiketoiminnan prosesseja voidaan myös tarkastella tarkemmin määriteltyjen toimintojen pohjalta kuin perinteisissä funktionaalisissa vastuualueissa. (Järvenpää ym. 2003, 89.) Asiakkaiden vaatimukset, teknologia ja tuotantotavat ovat muuttuneet ajan kuluessa. Markkinoilla pärjätäkseen yritys tarvitsee yhä monipuolisempaa tietoa liiketoiminnastaan. Tämä tieto yrityksen on mahdollista saada toimintolaskentajärjestelmää käyttämällä. (Macintosh ja Quattrone 2010, 43.) Alun perin toimintolaskentaa hyödynnettiin pelkästään tuotteelle kohdistuvien kustannusten tarkastelussa. Nykyään toimintolaskennan avulla saatavaa tietoa hyödynnetään yhä syvällisemmin tuotteiden, asiakkaiden ja jakelukanavien kannattavuuden tutkimisessa. Toimintolaskenta antaa kokonaisvaltaista informaatioita yrityksen liiketoiminnasta. Sen avulla on mahdollista ymmärtää, kuinka yrityksen resursseja kulutetaan toimintokohtaisesti. (Plowman 2001, 13.) Tiedostamalla toimintojen aiheuttamat kustannukset saadaan selville tarkempi kuva tuotteen tai palvelun kustannusrakenteesta. Tuloksien seurauksena liiketoimintaa on mahdollista kehittää kannattavammaksi. (Northrup 2004, 67.) Vaikka toimintolaskentaa pidetään hyvänä ja hyödyllisenä menetelmänä tutkia yrityksen kustannusrakennetta, saa se osakseen myös kritiikkiä.

3.1 Toimintolaskennan perusidea

Toimintolaskentamenetelmässä ensimmäiseksi organisaation resurssit eli yleiskustannukset kohdistetaan tarkastettaville toiminnoille käyttäen apuna mahdollisimman tarkkoja resurssiajureita, joita ovat muun muassa toimintaan kohdistuva ajankäyttö ja kulutus. Seuraavaksi jokaiselle toiminnolle määritetään kustannusajuri toiminnosta riippuen kuten koneaika tai työtuntien lukumäärä. Tämän jälkeen saadut kustannukset kohdistetaan lopulliselle laskentakohteelle kuten asiakkaalle tai palvelulle. (Järvenpää ym. 2010, 128–129.) Seuraavaksi esitetyssä kuviossa (kuvio 6) ilmenee toimintolaskennan perusidea ja keskeiset käsitteet.



KUVIO 6. Toimintolaskennan kustannusten kohdentaminen (Järvenpää ym. 2010, 128.)

3.1.1 Toimintoanalyysi

Toiminnoilla tarkoitetaan tekemistä ja asioiden suorittamista, mitkä liittyvät yrityksen prosesseihin. Eri yrityksellä toimintojen määrittäminen saattaa poiketa paljonkin toisistaan. Yrityksen toimiala, teknologia, koko sekä toimintatapa vaikuttavat toimintojen määrittämiseen. Ensimmäinen vaihe toimintolaskennan käyttöönotossa on pääsääntöisesti toimintoanalyysi, jossa määritellään tarkasteltavat toiminnot ja tunnistetaan niiden väliset suhteet. Jotta toiminnot voidaan määrittää luotettavasti, tulee liiketoiminnan prosessien tuntemus olla asiantuntevaa. Toimintojen hierarkian ymmärtäminen on välttämätöntä saavuttaakseen käsityksen toimintolaskennan periaatteista. (Järvenpää ym. 2010, 132–133; Northrup, 67.) Toimintoanalyysissa tulee ottaa huomioon toimintojen tarpeellisuus ja voimavarojen kulutuksen arviointi. Tunnistamalla toimintojen hierarkian on mahdollista lisätä toimintolaskennasta saatavaa tehokkuutta. Toimintoja voidaan tarkastella Pellistä (2006, 191) ja Alholaa (2008, 39) mukaillen eri näkökulmista esimerkiksi seuraavanlaisesti:

- Ydin- ja tukitoiminnot
- toistuvat ja kertaluonteiset toiminnot
- arvoa tuottavat, tuottamattomat ja tuhoavat toiminnot
- tärkeysjärjestyksen mukaiset toiminnot
- toimintoketjun mukaiset toiminnot
- elintärkeät, pakolliset, harkinnanvaraiset ja turhat toiminnot

3.1.2 Resurssit

Liiketoiminnan harjoittaminen vaatii resursseja, joita toiminnot kuluttavat. Resurssit mahdollistavat toimintojen suorittamisen yrityksessä. Tieto resurssien määrästä saadaan kirjanpidosta, budjetoinnista ja johdon laskelmista. Niiden suuruus määräytyy ennakosuunnitelmien, kuukausittaisen kulutuksen ja yllättävien menojen mukaan. Resurssit kertovat, kuinka paljon rahaa on käytetty. Yleisimpiä yrityksen resursseja ovat henkilöstö, toimitilat, koneet ja laitteet. Toimintolaskennan avulla saadaan tarkasteltua resurssien tehokasta käyttöä. Sen avulla on myös mahdollista selvittää toiminnot, jotka kuormittavat liiketoimintaa. (Plowman 2001, 13.)

3.1.3 Laskentakohde

Toimintolaskennan tarkoituksena on selvittää laskentakohteen kustannusrakennetta. Laskentakohde on lopullinen kohde, johon kustannukset kohdistetaan. Toimintolaskennan laskentakohteita ovat muun muassa asiakas ja tuote. Pääsääntöisesti tarkasteltava laskentakohde on sellainen, johon kohdistuu ja kiteytyy yrityksessä tehtävä työ. (Turney 2002, 13.)

3.1.4 Kustannusten kohdistaminen

Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle. Pääsääntöisesti kaikki kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan kahteen kertaan eri kustannusajureiden avulla. Ensimmäisen tason kustannusajurit eli *resurssiajurit* kohdistavat resurssit määritellyille toiminnoille. Vastaavasti toisen tason kustannusajurit eli *toimintoajurit* kohdistavat kustannukset toiminnoilta laskentakohteille. Kustannusajureiden määrittämisellä on tärkeä merkitys. Jos kustannusajureita ei valita huolellisesti, saattaa se johtaa virheellisiin lopputuloksiin. (Alhola 2008, 44.) Kohdistimien valintaan vaikuttavat tietojen saatavuus, kyky kuvata voimavarojen kulutusta, vaikutus yrityksen nykyiseen toimintaan sekä mittauskustannusten ja hyötyjen suhde (Pellinen 2006, 191). Parhaimmillaan ajurit ovat automatisoituja ja ne voidaan päivittää kuukausitasolla (Bahnub 2010, 61).

Kohdistimia voidaan luokitella Jyrkkiön ja Riistaman (2004, 177) mukaan esimerkiksi seuraavanlaaisesti:

- palkkakustannuksista riippuvat
- aineskäytöstä riippuvat
- tilankäytöstä riippuvat
- toimenpiteistä riippuvat
- ajan kulumisesta riippuvat
- organisaation toiminnan kokonaisvolyymista riippuvat

Kustannusten kohdistamisen ensimmäisessä vaiheessa resurssit kohdistetaan resurssiajureiden avulla toimintoille. Resurssien kohdistustekijät määräävät toimintojen käyttämien resurssien määrän. Perustana kustannusten kohdistamiselle on tarkastella, kuinka paljon toiminto kuluttaa tai käyttää erilaisia resursseja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 178.) Palveluyrityksessä, asiakaspalveluprosessissa, suuren osan kustannuksista muodostavat pääsääntöisesti henkilösidonnaiset kustannukset. Ajanseurannan avulla saadaan selvitettyä, kuinka henkilöresurssit jakautuvat kullekin toiminnolle. Tällöin resurssiajurina toimii ajankäytön mittaaminen. (Alhola 2008, 45).

Kun jokaiselle tarkasteltavalle toiminnolle on saatu selvitettyä kustannus, kohdistetaan toimintoajureiden avulla toimintojen kustannukset laskentakohteelle kuten asiakkaalle (Alhola 2008, 47). Toimintoajuri mittaa laskentakohteen käyttämää toimintojen määrää ja kohdistaa edelleen resurssien käytön laskentakohteelle (Turney 2002, 112). Palveluyrityksen asiakaspalveluprosessissa toimintojen kustannukset saadaan laskettua edelleen laskentakohteelle jakamalla toiminnon kustannus asiakkaiden lukumäärällä. Tällöin toimintoajurina toimii asiakkaiden lukumäärä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 183–184.)

3.2 Toimintolaskennan hyödyt ja haasteet

Toimintolaskennasta saatava hyöty on merkittävää, jos se on toteutettu huolellisesti. Parhaillaan sen avulla saadaan luotua toimintamalli, joka kasvattaa laskentakohteen arvoa vähentäen kohdistuvia kustannuksia. Sen avulla saadaan selvitettyä ja karsittua mahdollisia turhia toimintoja, jotka kuluttavat turhaan yrityksen resursseja. (Plowman 2001, 16.) Toimintolaskenta mahdollistaa yksityiskohtaisen toimintojen tarkastelemisen. Sen avulla on mahdollista selvittää välillisten kustannusten jakautuminen toimintokohtaisesti. Koska jokainen toiminto on mahdollista arvioida, saadaan tuotteisiin, asiakkaisiin ja jakelukanaviin kohdistuvat kustannukset selvitettyä. Toimintolaskennasta saatu tieto mahdollistaa kestävät parannukset tuote- ja asiakaskannattavuudessa. Tarkemman tiedon avulla pystytään tekemään parempia päätöksiä eri prosesseissa liittyen asiakas- ja tuotekannattavuuteen sekä jakelukanavien tehokkuuteen. (Kaplan ja Anderson 2007, 5.) Toimintolaskentamenetelmä auttaa myös työntekijöitä ymmärtämään heidän työpanoksensa vaikutuksen yrityksen tulokseen, kun tarkastelun kohteena ovat konkreettiset toiminnot (Northrup 2004, 66). Toimintolaskennan hyödyt ulottuvat myös syvemmällä liiketoimintaan kuten ajattelutapojen muutoksiin, prosessien tunnistamiseen, toimintojen hierarkkisuuden ymmärtämiseen sekä henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Tutkimuksien mukaan menetelmä herättää paljon keskustelua ja mahdollistaa konkreettisesti toiminnan kehittämistä. (Tammi 2006, 301.)

Vaikka toimintolaskentaa pidetään hyvänä ja hyödyllisenä menetelmänä tutkia organisaation kustannusrakennetta, kohdistuu siihen myös useita haasteita. Toimintolaskentajärjestelmän periaatteet tuottavat itsestään haasteita mallin luomiselle. Tammi (2006, 52) tuo väitöskirjassaan esille mitattavien toimintojen määrittämisen haastavuuden. Usein toiminnot ovat vaikeasti käsitteellistettävissä ja luokiteltavissa. Näin ollen mitattavat toiminnot voivat olla mielivaltaisesti päätettyjä, kopioituja sekä huonosti yhteensopivia. Yritykset saattavat kokea ongelmalliseksi myös kohdistustekijöiden identifiointin. Haasteita muodostavat kallis ja epäkäytännöllinen mittaaminen sekä aineiston puute. (Velmurugan 2010, 31–32.)

Uuden laskentajärjestelmän tuominen yritykseen on aina haastavaa. Toimintolaskentaa pidetään usein hallinnollisesti ja teknillisesti haastavana mallina. Jos yrityksen johto ei sitoudu toimintolaskentajärjestelmän käyttöönottoon ja rajoittaa tutkimusresurssien käyttöä, muodostaa se suuren haasteen mallin onnistumiselle. Haasteita muodostuu myös työntekijöiden sitoutuneisuudesta ja kyvystä oppia teoriapainotteisen laskentajärjestelmän hyödyntäminen käytännössä. Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää tukea uuden laskentajärjestelmän oppimista niin johto- kuin työntekijätasolla. Usein yrityksen jäsenet saattavat mieltää toimintolaskentajärjestelmän pelkästään tekniseksi innovaatioksi hallinnollisen järjestelmän sijaan. Ajattelutavan myötä organisaatio saattaa kokea ongelmalliseksi järjestelmän teknillisen ylläpitämisen ja resurssien saatavuuden. (Velmurugan 2010, 22–23; 26.)

Toimintolaskenta saa osakseen paljonkin kritiikkiä. Yrityksessä ei täysin ymmärretä kenelle tietoa tuotetaan ja milloin se on käyttäjälleen relevanttia. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että epäilyistä huolimatta toimintolaskenta on tuottanut uutta ymmärrystä organisaation kokonaisuudesta, sen prosesseista ja kustannusten kausaalisuhteista. Juuri toimintolaskennan avulla organisaation eri osalueiden jäsenet pystyvät muodostamaan kokonaiskuvan tekemänsä työn vaiheista ja niiden vaikutuksista tutkittavan kohteen perspektiivistä. (Tammi 2006, 294.)

3.3 Toimintolaskenta ja asiakaskannattavuus palveluyrityksessä

Toimintolaskentaa on ennen käytetty pääsääntöisesti tuotantoyritysten keskuudessa. Nykyään toimintolaskentaa käytetään aktiivisesti myös palveluyrityksissä toimintolaskennan tuomien etujen vuoksi. Käytännössä toimintolaskentamallit eivät poikkea toisistaan oli kyseessä sitten mallin luomisen palveluyritykseen tai tuotantoyritykseen. Voidaan jopa todeta, että palveluyritykset hyötyvät toimintolaskennan hyödyntämisestä enemmän kustannusrakenteensa vuoksi. Palveluyritysten kaikki kustannukset ovat pääsääntöisesti välillisiä kustannuksia, sillä palveluyrityksillä on erittäin vähän suoraan palvelulle kohdistuva materiaalikustannuksia. Usein myös palveluyrityksissä henkilöstön palkat ovat myös välillisiä kustannuksia eivätkä suoraan kohdistettavissa välittömien kustannusten tavoin palvelulle. Näin ollen toimintolaskennan avulla saadaan selvitettyä oleellinen osa yrityksen kustannuksien jakautumisesta. (Atkinson, Kaplan ja Young 2004, 148.)

Toimintolaskentamallia voidaan pitää hyvänä vaihtoehtona asiakaskannattavuuden tarkastelemisessa. Jos yritys haluaa saavuttaa pitkäkestoisia, tehokkaita ja tuottavia asiakassuhteita, vaati se yritykseltä toimenpiteitä. Tutkiminen ei ole tuottoisaa, jos asiakannattavuuden ja tutkimustyökalun pe-

rimmäisiä käsityksiä ei ymmärretä. Tämä vaatii ymmärrystä tuottojen ja kulujen vaikutuksesta asiakaskannattavuuteen. (Murby 2007, 33.) Muutosten toteuttaminen asiakaskannattavuuden parantamiseksi on käytännössä kuitenkin haastavaa. Erityisesti muutosten toteuttaminen haasteellisuus ilmenee palveluyrityksessä, jossa ollaan jatkuvasti tekemisessä asiakkaiden kanssa. Asiakaskannattavuuden parantaminen on yrityksen kannalta positiivinen asia. On kuitenkin huomioitava, että asiakkaat saatavat kuitenkin kokea toimenpiteet asiakaskannattavuuden parantamiseksi negatiivisina. Tulosten seurauksena on mahdollista, että hintoja nostetaan, karsitaan henkilökohtaista palvelua tai ohjataan asiakkaita itsepalveluun. Muutosten koittaessa on hyvin todennäköistä, että asiakkaat esittävät muutosvastarintaa ja valituksia työntekijöille. Tällaisessa tilanteessa myös työntekijät saattavat kokea vaikeuksia ymmärtää tuloksien hyödyllisyyttä asiakkaiden tyytymättömyyden vuoksi. Näin ollen on erittäin tärkeää ottaa työntekijät mukaan muutosprosessiin. Kun työntekijät itse näkevät kannattavuustiedot ja tekevät niistä päätelmiä, on heidän myös helpompi ymmärtää tehtävät toimenpiteet. Tällöin työntekijöiden on helpompi käsitellä valittavia asiakkaita, kun he itse tiedostavat tarvittavien toimenpiteiden hyödyllisyyden. (Storbacka 2003, 109.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda asiakaskannattavuuden laskentamalli toimintolaskennan avulla Kuopion OVV Asuntopalveluihin. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla yrityksen on mahdollista tarkastella yrityksen resurssien jakautumista, asiakkuuksien kulu- ja tuottorakennetta sekä johtaa asiakassegmenttejä kannattavuuden näkökulmasta tehokkaasti.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on seuraava:

- Kuinka asiakaskannattavuuden laskentamalli luodaan toimintolaskennan avulla?

Opinnäytetyö tarkastelee myös seuraavia alatutkimuskysymyksiä:

- Millainen on tarkasteltavien asiakkuuksien toimintokohtainen kustannusrakenne?
- Millaisia eroavaisuuksia ilmenee tarkasteltavien asiakastyypin kustannusrakenteen välillä ja niiden sisällä?
- Kuinka yritys hyötyy asiakaskannattavuuden tutkimisesta?

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ja tiedonkeruumenetelmiä, joiden avulla tutkimustuloksiin on päädytty. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

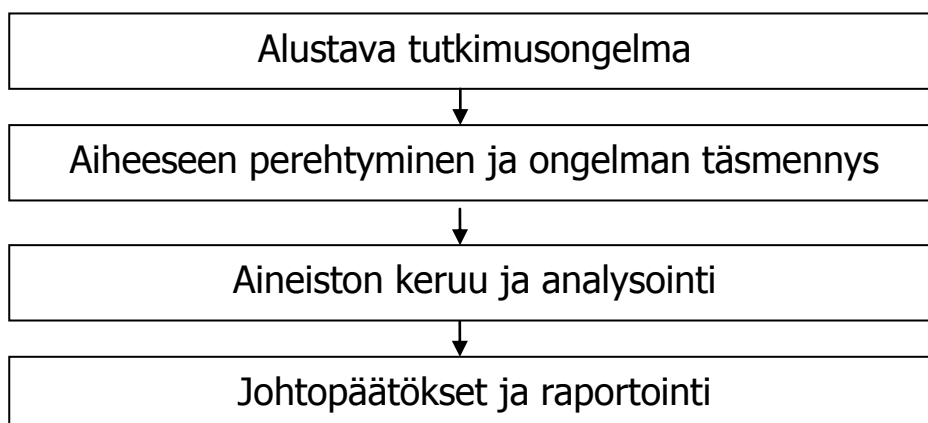
4.1 Tutkimusmenetelmät

Kanasen (2013, 15; 22) mukaan tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa. Pääsääntöisesti tutkimuksen tarkoituksena on halu saada ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä tai parantaa tutkittavan ilmiön nykyistä tilannetta. Tarkastelun kohteena ovat tutkimusongelma- tai ongelmat. Käytännössä näitä on usein helpompi lähestyä tutkimuskysymyksinä, joihin etsitään vastausta. Usein tutkimusongelma konkretisoituu vasta tutkimuksen edetessä.

Empiirinen tutkimus

Tutkimukset voidaan jakaa kahteen isoon pääluokkaan, teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettisen tutkimuksen eli perustutkimuksen tarkoituksena on etsiä uutta tieteellistä tietoa tiedon itsensä vuoksi. Vastaavasti empiirisen tutkimuksen eli soveltavan tutkimuksen lähtökohtana on pyrkiä käytännön tavoitteisiin. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 13; Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 127; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 20–21.) Empiirisen tutkimuksen kulkua on haastavaa kuvata yleispätevästi. Tutkimuksen kokonaisuus kuitenkin sisältää sellaisia vaiheita, jotka esiintyvät lähes kaikissa empiirissä tutkimuksissa. Aluksi määritellään alustava tutkimusongelma, jonka jälkeen aiheeseen perehdytään sekä täsmennetään tutkittavaa ongelmaa. Seuraavaksi kerätään aineisto, joka analysoidaan. Lopuksi syntyvät johtopäätökset ja lopullinen raportointi. (Kuvio 7.) Tutkimus ei kuitenkaan lähes ai-

na ole näin lineaarisesti etenevä vaan vaiheet vuorottelevat tutkimusprosessin aikana. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 14–15.)



KUVIO 7. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus (mukaillen Hirsijärvi & Hurme 2001, 14.)

Tämä opinnäytetyö on empiirinen tutkimus, jossa tavoitteena on luoda käytännönläheinen asiakaskannattavuusmalli soveltaen aikaisempaa tutkimustietoa asiakaskannattavuudesta ja toimintolaskennasta. Opinnäytetyön tutkimusprosessi mukailee esitettyä yleispätevää empiirisen tutkimuksen kulkua. Opinnäytetyön tekemisestä Kuopion OVV Asuntopalveluihin on sovittu alkukesästä 2013. Varsinainen opinnäytetyöprosessi on alkanut kuitenkin vasta lokakuussa 2013, jolloin aiheeseen on perehdytty kirjallisuuden avulla ja tutkimuskysymykset ovat täsmentyneet. Tutkimuksen aineistot on kerätty tutkimuksen eri vaiheissa. Ensimmäinen tutkimukseen liittyvä teemahaastattelu on suoritettu lokakuukuussa 2013 ja vastaavasti viimeinen aineisto on saatu käsittelyyn maaliskuussa 2014 kirjankidon vuodelta 2013 valmistuttua. Aineiston analysointi, johtopäätökset ja lopullinen raportointi on tehty tammikuun ja maaliskuun välisenä aikana vuonna 2014.

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimukset voidaan jaotella sekä kvalitatiivisiin eli laadullisiin että kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, jolloin pyritään selittämään ilmiön koostumusta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Vastaavasti kvantitatiivisen tutkimuksen perustana on teoria, jota testataan käytännössä ja sen soveltamisalaa pyritään laajentamaan. (Kananen 2013, 26.) Kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta tälle opinnäytetyölle on keskeistä kokonaisvaltaisen tiedon hankinta luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Opinnäytetyön tutkimusosuuksessa ihmisiä suositetaan tiedonkeruulinstrumenttina sekä käytetään laadullisia metodeja tutkimusaineiston hankinnassa kuten teemahaastatteluja ja osallistuva havainnointia. (Hirsijärvi ym. 2003, 155.) Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä tässä opinnäytetyössä ovat koejärjestely sekä aineistonkeruusuunnitelmat. Havaintoaineisto perustuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen, jolloin muuttujat voidaan järjestää taulukkomuotoon ja aineistoa voidaan käsitellä tilastollisesti. (Hirsijärvi ym. 2003, 129.)

Vaikka kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan, on niiden vastakkain asettelu tutkimuksen hyvyyden ja huonouden kannalta turhaa. Tärkeintä on tehdä tutkimusta tarkasteltavaan ongelmaan sopivilla menetelmillä. (Eskola ja Suoranta 2008, 14.) Hirsijärven ja Hurmeen (2001, 29) mukaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmetodi on mahdollista yhdistää samassa tutkimuksessa toimivaksi kokonaisuudeksi. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty molempia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote on iteratiivinen eli vuorotteleva. Tämä tarkoittaa sitä, että yhdenlaisen tiedon saatuaan tutkija analysoi sen ja rakentaa tutkimuksen seuraavan vaiheen sen varaan. Opinnäytetyössä toteutettava laskentamallin avulla pyritään ymmärtämään asiakaskannattavuuden muodostumista ja selittämään sen syntyyn vaikuttavia tekijöitä sekä niiden välisiä suhteita. Jotta laskentamalli saadaan luotua, tarvitaan sen rinnalle kvantitatiivisia menetelmiä. Näin ollen kvantitatiivisen tiedon avulla on mahdollista työstää laskentamallin soveltamista kvalitatiivisesti eteenpäin. Pääsääntöisesti tätä tutkimusta voidaan kuitenkin pitää kvalitatiivisena tutkimuksena.

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimustulosten aikaansaamiseksi opinnäytetyössä on käytetty useita tiedonkeruumenetelmiä. Kaikki valitut tiedonkeruumenetelmät tukevat toisiaan. Tällöin saatu tieto tutkimuksen kannalta on mahdollisimman monipuolista. Laadulliselle tutkimukselle olennaisista tiedonkeruumenetelmistä on tässä työssä käytetty teemahaastatteluja ja havainnointia. Kyseisiä tutkimusmenetelmiä ilmenee kuitenkin sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. Määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä ilmenee ajanseurantalomakkeessa.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu toteutetaan teemoittain. Tällöin saadaan tutkittavien mielipiteet mahdollisimman selkeästi esille. Teemahaastattelu voi olla hyvin vapaamuotoinen, jolloin ihmisten vuorovaikutus haastattelutilanteessa on keskeisessä asemassa. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 48.) Tutkimuksessa on haastateltu Kuopion OVV Asuntopalveluiden yrittäjää, Pirjo Reinikaista, joka tuntee harjoitettavan liiketoiminnan ja tutkimuskohteen mahdollisimman monipuolisesti. Muita haastateltavia tutkimuksessa ei ollut, sillä tutkimuksen kannalta vain yrittäjällä on hallussaan tutkimukseen tarvittava oleellinen tieto. Teemahaastattelu on valittu haastattelumenetelmäksi, koska keskustelun on haluttu olevan mahdollisimman avointa ja luontevaa. Tällöin keskustelu ei rajoitu vain tiettyihin kysymyksiin vaan tietoa saadaan monipuolisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Konkreettisia haastattelukertoja on ollut tutkimuksen aikana kolme kappaletta. Haastattelut on suoritettu tutkimuksen eri vaiheissa tiedon tarpeen mukaisesti. Kaikki haastattelut on suoritettu yrityksen toimipisteellä. Ensimmäinen haastattelu suoritettiin 3.10.2013, jolloin hahmoteltiin tutkimuksen runko. Seuraava haastattelu pidettiin 17.10.2013 havainnoinnin yhteydessä. Tällöin sovittiin ajanseurantalomakkeen käytännön toimenpiteistä. Viimeinen haastattelu toteutettiin 18.12.2013, jossa käytiin lävitse toimintolaskentamallin luominen vaihe vaiheelta. Jokainen haastattelu on kestänyt kokonaisuudessaan puolesta tunnista tuntiin. Haastatteluista saatu tieto on dokumentoitu muistiinpanoina ylös. Tämän jälkeen haastatte-

luaineisto on välittömästi käsitelty laajempaan muotoon. Kaikkea haastatteluista saatua tietoa ei ole kuitenkaan ollut mahdollista hyödyntää välittömästi tutkimukseen, vaan tietoa on käytetty prosessin edetessä.. Yrittäjän kanssa on myös pidetty yhteyttä sähköpostitse teemahaastattelujen pohjalta. Tarkentavat tiedot kuten kirjanpidosta saatavat tiedot ja vuokrasopimusten määrä vuoden aikana on välitetty tutkijalle sähköpostitse.

Havainnointi

Havainnointia eli observointia voidaan pitää jopa välttämättömänä menetelmänä, jotta saadaan tarpeeksi todellinen kuva tutkittavasta kohteesta. Observoinnissa voidaan tarkastella käyttäytymistä ja kielellisiä ilmaisuja. Havainnoitava kohde voi olla joko tietoinen havainnoinnista tai ei. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 37.) Tässä työssä havainnointi toteutettiin 17.10.2013, jolloin tarkasteltiin yrityksen tavallista toimintaa yhden päivän aikana. Havainnoinnin kohteena on ollut jokainen työntekijä riippuen suoritettavasta toiminnosta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta havainnointi on ollut tärkeässä osassa. Havainnoinnin avulla yrityksen harjoittamaa liiketoimintaa on huomattavasti parempi ymmärtää ja tutkimuskohteesta on saatu luotua mahdollisimman todellinen kuva. Havainnoinnista on kirjoitettu ylös muistiinpanoja, jotka on huomioitu tutkimusprosessin edetessä ja laskentamallia luodessa.

Ajanseurantalomake

Vastaavasti määrällinen tiedonkeruumenetelmä ilmenee ajanseurantalomakkeessa, jossa pyritään selittämään tarkasteltavaa kohdetta järjestelmällisten havaintojen avulla (KvantiMOTV). Tutkimuksen perusjoukkoa ovat kaikki yrityksen uudet ja vanhat vuokranantaja-asiakkaat, jotka käyttävät yrityksen tarjoamaa vuokranvälityspalvelua. Tästä perusjoukosta on valittu marraskuun aikana havainnointiyksiköitä, joista saatujen tietojen perusteella asiakaskannattavuusmalli on luotu. Ajanseurantalomakkeen avulla tutkitaan toimintojen ajankäyttöä tietyssä vuokrauskohteessa. Uudelle asiakkaalle ja vanhalle asiakkaalle on laadittu erilaiset ajanseurantalomakkeet vuokrausprosessien toimintojen mukaan. Erilaiset lomakkeet on laadittu, jotta saadut ajanseurannan tulokset olisivat mahdollisimman oikeita ja todellisia kunkin tarkasteltavan asiakkaan kohdalla. Ajanseurantalomake uudelle asiakkaalle ilmenee Liitteessä 1 ja vanhalle asiakkaalle Liitteessä 2. Ajanseurantalomakkeen täyttö on toteutettu siten, että jokainen toimintoa suorittava henkilö merkitsee lomakkeeseen toimintoon kohdistuvan ajan. Näin ajanseurantalomake kulkee toiminnon suorittajalta toiselle, jolloin saadaan tarkasteltua koko vuokrausprosessiin kulutettu aika. Ajankäyttö merkitään lomakkeelle viiden minuutin tarkkuudella, jotta saadaan mahdollisimman tarkka kuva ajankäytöstä toiminnoittain. Ajanseurantalomakkeen täyttöön ovat osallistuneet kaikki yrityksen työntekijät. Kokonaisuudessaan ajanseurantalomakkeiden täyttöön on kulunut maksimissaan koko marraskuun. Joissakin tapauksissa ajanseuranta on kestänyt myös lyhyemmän ajan riippuen vuokrausprosessin pituudesta. Ajanseurantalomakkeista saatu tieto on siirretty taulukkolaskentaohjelmaan, jossa lopullinen laskentamalli on luotu. Vaihtoehtoisesti ajanseurannan olisi voinut suorittaa tutkimalla jokaisen työntekijän ajankäyttöä esimerkiksi muutaman viikon ajanjaksolla. Tällainen menettelytapa ei kuitenkaan käytännössä ole mahdollista toteuttaa luotettavasti kyseisellä toimialalla. Havainnoinnin perusteella toimintojen suo-

rittaminen on niin rikkonaista ja lyhytkestoista, että ajanseurannan toteuttaminen päiväkohtaisesti olisi erittäin haastavaa.

Tutkimuksessa on käytetty myös valmista aineistoa, jota ei ole erikseen tarvinnut kerätä tätä tutkimusta varten. Kirjanpidosta on saatu tarvittavat tiedot asiakaskannattavuuslaskelman resurssimääristä. Yritys pitää myös kirjaa syntyneistä vuokrasopimuksista sekä ajetuista kilometreistä, joita voidaan käyttää hyväksi kohdistettaessa resursseja laskentakohteelle.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikkien tutkimusten tulosten tulisi olla luotettavia. Tieteessä luotettavuutta käsitellään reliabiliteetin eli tutkimustulosten pysyvyyden ja validiteetin eli oikean asian tutkimisen kautta. Tärkeimpiä asioita tutkimuksen luotettavuuden kannalta ovat tieteellisten menetelmien oikea käyttö sekä käytettävän tiedon luotettavuus. Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimusprosessin vaiheiden kautta. (Kananen 2013, 116.)

Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tällöin arvioidaan, millainen kyky mittauksella tai tutkimuksella on antaa pysyviä tuloksia. Reliabiliteetin tavoitteena on saada eri mittauskerroilla samankaltaisia tuloksia. (Hirsijärvi ym. 2003, 213.) Haastattelutilannetta voidaan pitää kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä, jolloin haastattelija ja haastateltavat ovat vuorovaikutussuhteessa. Haastattelija eli tutkija voi tietoisesti tai tiedostamattaan vaikuttaa lopputulokseen (Kananen 2013, 26). Tutkimukseen liittyvät haastattelutilanteet ovat olleet hyvin avoimia. Keskustelun yhteydessä käsitellyt asiat on pyritty kertaamaan siten, että haastattelija sekä haastateltava ymmärtävät asian samalla tavalla. Näin ollen haastattelussa on pyritty minimoimaan tulkinnan varaan jäävät asiat, jotta saadut tiedot ovat mahdollisimman todenmukaisia. Jos haastattelu suoritettaisiin uudestaan, päädyttäisiin käsiteltyjen aiheiden osalta mitä todennäköisimmin samoihin lopputuloksiin. Tässä tutkimuksessa on haastateltu vain yhtä henkilöä, yrittäjää. Tutkimukseen tarvittavan tiedon omaa vain yrittäjä. Tällöin muiden henkilöiden haastatteleminen tutkimuksen tulosten kannalta olisi ollut turhaa. Haastattelun reliabiliteettia tukee havainnointi. Kun myös tutkija on tietoinen käsiteltävistä asioista konkreettisesti, ei tutkija luo omia mielikuvia asioiden etenemisestä.

Arvioidessa reliabiliteettia ajankäytönseurannan näkökulmasta tässä työssä tulee huomioida tutkimuskohteen olevan tietty, yksittäinen yritys. Tällöin vuokrausprosessia ei voida verrata toiseen yritykseen vaan toistettavuus tulee todentaa tämän yrityksen sisällä. Asiakkaan kanssa käytävä vuokrausprosessi on kestoaltaan useita viikkoja eikä tarkastelu kohdistu vain pikaiseen asiointiin. Näin ollen reliabiliteettia arvioidessa tulee ottaa huomioon asiakassuhteen olevan pitkäkestoinen, jolloin asiakassuhde on herkempi muutoksille. Jokainen asiakassuhde on siis omanlaisensa prosessi, vaikka pääsääntöisesti vuokrausprosessi noudattaa kaikkien tarkasteltavien asiakkaiden kohdalla samanlaista kulkua. Tämän seurauksena tutkittaessa vuokrausprosessiin kuluva ajankäyttöä ja arvioitaessa reliabiliteettia, tulee huomioida yksittäisten vuokrausprosessien noudattavan mahdollisesti erilaista

kulkua mittausta toistettaessa. Pääsääntöisesti voidaan kuitenkin olettaa, että vuokrausprosessin ajankäyttö olisi samanlainen tutkimusta toistettaessa. Yrittäjän haastattelujen mukaan tutkittavat tapaukset ovat hyvin tyypillisiä yrityksen asiakkuuksia. Ajankäytön seuraaminen on myös toteutettu osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa, ilman tutkijan läsnäoloa. Tällöin pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus ajanseurantaan. Reliabiliteettia arvioidessa tulee ottaa huomioon myös ajankäytön-seurantaan vaikuttavan työntekijöiden erilainen tapa käsitellä prosessia. Vaikka toimintatavat ovat kaikille samat, saattaa toisella työntekijällä mennä toiminnon suorittamiseen enemmän aikaa kuin toisella. Tämän huomioiminen ei kuitenkaan voi vähentää reliabiliteettia. On luonnollista, että työntekijät suorittavat toimintoja eri tavoin, toiset ovat kokeneempia asioiden käsittelyssä kuin toiset.

Validiteetti

Tarkastellessa tutkimuksen validiteettia arvioidaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä varten tutkimukseen on ryhdytty. Validiteetti on informaatiossa hyvä silloin, kun tutkimustulosten käyttäjä kokee sen vastaavan haluttua tarvetta. (Hirsijärvi ym. 2003, 213.) Tutkimuksen validiteettia voidaan lisätä käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä ja kertomalla tarkasti tutkimusprosessin vaiheet (Hirsijärvi ym. 2003, 214–215). Tässä tutkimuksessa on pyritty käyttämään mahdollisimman useaa tutkimusmenetelmää. Haastattelun tukena on käytetty havainnointia, jonka kautta tutkija saa oikean käsityksen siitä, mitä on tarkoitus tutkia. Haastattelu ja havainnointi yhdessä ovat vastaavasti toimineet ajanseurantalomakkeen suunnittelun tukena. Tämä on mahdollistanut ajanseurantalomakkeen mittaavan juuri haluttua tarvetta. Tutkimusprosessi on pyritty kertomaan mahdollisimman tarkasti, jotta lukija pystyy sisäistämään tutkimuksen kulun. Tutkimuksen laskentamalli on luotu hyödyntäen toimintolaskennan teoriaa. Mallia luodessa on noudatettu toimintolaskennalle tyypillisiä prosessivaiheita, jotka on pyritty kertomaan opinnäytetyössä mahdollisimman tarkasti.

Hyvä tieteelliseen mittaamiseen tarkoitettu lomake ottaa huomioon laaja-alaisesti vastaajien ajan, halun ja taidot vastata kyselyyn. Huolellinen suunnittelu ja lomakkeen testaaminen ovat olennainen osa onnistunutta kyselyä. (KvantiMOTV) Laskentamalli luodaan asiakkaista, jotka on valittu myös ajanseurannan kohteiksi. Asiakkaat on valittu harkinnanvaraisesti marraskuun alussa. Tarkasteltavia asiakkaita on yhteensä seitsemän, kolme kappaletta uusia asiakkaita, neljä kappaletta vanhoja asiakkaita. Näiden asiakkuuksien pohjalta luodaan asiakaskannattavuuden laskentamalli. Yrittäjän haastatteluun perustuen tarkasteltavat asiakkaat edustavat hyvin yrityksen tyypillisiä asiakkuuksia. Näin ollen tämän tutkimuksen kannalta tarkasteltavia asiakkaita on riittävästi, sillä ne edustavat tyypillisiä asiakkuuksia ja niiden avulla saavutetaan tutkimuksen päämäärä eli laskentamallin luominen. Lomakkeita on laadittu kaksi erilaista, toinen on kohdistettu uusille vuokranantaja-asiakkaille, toinen vanhoille vuokranantaja-asiakkaille. Ajanseurantalomakkeiden täyttämistä on informoitu henkilökuntaa ennen ajanseuranta-ajanjaksoa. Ennen varsinaista tutkimusta ajanseurantalomakkeiden toimivuus on tarkistettu työntekijöiltä, jotta ajanseuranta onnistuu mahdollisimman vaivattomasti. Lomakkeet on laadittu siten, että tutkimukseen osallistuvan on helppo ymmärtää lomakkeen tarkoitusperä. Jokaisesta lomakkeesta löytyy virkkeen mittainen ohjeistus. Jokaiseen lomakkeeseen merkitään tarkasteltava kohde, jolloin jokaisen toimintoihin osallistuvan työntekijän on helppo havaita,

minkä kohteen ajanseuranta lomake koskee. Tarkasteltavan toiminnon kuvaus on kirjoitettu mahdollisimman selkeästi. Toiminnot on pyritty esittämään niin yksityiskohtaisesti, että lomaketta täyttävä pystyy helposti ymmärtämään, mitkä vuokrausprosessin vaiheet kuuluvat mihinkin toimintoon. Lomakkeeseen on tarkoitus merkitä viiden minuutin tarkkuudella toimintoon kulutettu aika. Suurin osa yrityksen toiminnoista on niin lyhytkestoisia, että viiden minuutin tarkastelu sopii tutkimukseen. Lomakkeita täytettäessä on kuitenkin ilmennyt, että joihinkin toimintoihin kuluu vähemmän aikaa kuin viisi minuuttia. Nämä on pyöristetty ajan kulutuksen mukaan joko nolleen tai viiteen minuuttiin. Pyöristys on tehty siksi, koska tutkimuksen päälinja on ollut tutkia ajankäyttöä viiden minuutin tarkkuudella.

5 ASIAKASKANNATTAVUUDEN TUTKIMINEN KUOPION OVV ASUNTOPALVELUILLE

OVV Asuntopalvelut välittävät vuokra-asuntoja yksinasuvista perheellisiin. Vaikka asuntoja tarjotaan monipuolisesti eri elämäntilanteisiin, on yritys keskittynyt tarjoamaan erityisesti vuokra-asuntoja opiskelijoille ja nuorille aikuisille. OVV Asuntopalvelut tarjoavat vuokranvälityspalveluita Suomen suurimmissa kaupungeissa, mikä on mahdollistanut laadukkaan palvelun tarjoaminen asiakkaille. Yritys toimii franchising-periaattella 11 paikkakunnalla: Helsingissä, Kuopiossa, Jyväskylässä, Joensuussa, Oulussa, Pieksämäellä, Porissa, Turussa, Raumalla ja Tampereella. Tämä tutkimus on tehty Kuopion OVV Asuntopalveluihin, joka sijaitsee osoitteessa Puijonkatu 16. Toimipisteellä työskentelee yrittäjän lisäksi neljä kokoaikaista työntekijää. (OVV Asuntopalvelut, 2011.)

Yrityksen periaatteena on tarjota turvallista ja nopeaa vuokra-asuntojen vuokrauspalveluita, edullisilla välityspalkkioilla. Asiakkaita ovat niin vuokranantajat kuin vuokralaiset. Tavoitteena on löytää vuokralaiselle mukava asunto ja vuokranantajalle hyvä vuokralainen. OVV Asuntopalveluiden palveluperiaatteen keskiössä on asiakas, jota palvellaan henkilökohtaisesti ja tasavertaisesti. Asiakkaan palveleminen ystävällisesti ja ammattitaitoisesti on yrityksen tärkeimpiä periaatteita. Yritys tarjoaa vuokrauspalvelun lisäksi sijoitusasuntojen myyntipalvelua ja kokonaispalvelua, johon sisältyvät vuokrauspalvelun lisäksi vuokran ja vakuuden valvonta sekä muuttotarkastus. Vuokra-asuntojen välittämisen toimiala kasvaa jatkuvasti, jonka myötä vuokranvälityspalveluiden kysyntä lisääntyy. OVV kehittää toimintaansa ja tarjottavia palveluitaan jatkuvasti. Yritys panostaa henkilöstönsä koulutukseen, mikä takaa jokaisen työntekijän ammattitaidon ja kehittymisen omassa työssään. (OVV Asuntopalvelut, 2011.)

5.1 Tutkimuksen päävaiheet

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan OVV Asuntopalveluiden kahden eri asiakassegmentin asuntojen vuokrausprosessia, jossa lopullinen laskentakohde on asiakas. Ensimmäiseksi tarkastellaan vuokrausprosessia, jossa yritykselle uusi vuokranantaja vuokraa kerros- tai rivitaloasuntoaan. Tässä työssä kutsumme tätä laskentakohdetta nimellä ”uusi asiakas”. Toiseksi tarkastellaan vuokrausprosessia, jossa yrityksen kanssa jo asioiva vuokranantaja vuokraa uudestaan kerros- tai rivitaloasuntoaan. Tässä työssä kyseisestä asiakkaasta käytetään nimitystä ”vanha asiakas”.

Tässä työssä asiakaskannattavuuden laskentamalli pohjana käytetään perustellusti toimintolaskentaa. Toimintolaskentaa voidaan pitää hyvänä vaihtoehtona tarkastellessa palveluyrityksen asiakaskannattavuutta. Tämän palveluyrityksen kulurakenne muodostuu välillisistä kustannuksista, etenkin henkilöstökustannuksista. Koska tutkimus kohdistuu välillisten kustannusten tarkasteluun, mahdollistaa toimintolaskenta kyseisten kustannusten tarkastelun mahdollisimman monipuolisesti prosessin eri vaiheissa. OVV Asuntopalveluiden tarjoamat palvelukokonaisuudet muodostuvat useasta eri vaiheesta, joten toimintojen monipuolinen tarkastelu sopii erinomaisesti asiakaskannattavuuden tutkimisen lähtökohdaksi. Toimintolaskenta mahdollistaa informatiivisen asiakaskannattavuuden tutkimisen.

Asiakaskannattavuuden tutkiminen toimintolaskennan avulla on toteutettu mukaillen Pellisen (2006, 189) esille tuomaa Lumijärven, Kiiskisen ja Särkilahden teoksessa ”Toimintolaskenta käytännössä” (1995) esitettyä teoriaa, jossa toimintolaskennan toteutus koostuu kuudesta päävaiheesta:

1. valmisteluvaihe
2. toimintoanalyysi
3. kustannuskohdistimien määrittäminen
4. toimintoperusteisten kustannusten laskeminen
5. laskentatietojen hyväksikäyttö
6. toimintolaskennan integrointi muuhun laskentaan ja muihin yrityksen tietojärjestelmiin

Päävaihetta kuusi ei käsitellä tässä opinnäytetyössä, sillä työn tarkoituksena on pelkästään luoda toimintolaskentamalli asiakaskannattavuuden tutkimiseen. Yritys voi jatkossa soveltaa laskentamallia ja integroida sen muuhun laskentaan sekä muihin yrityksen tietojärjestelmiin.

5.2 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheen tarkoituksena on määrittää tutkimuksen tavoite, laajuus, tuotteet, palvelut, asiakkaat ja toimintoprosessin päävaiheet. Lisäksi valmisteluvaiheessa tuoda ilmi, millaisia tietoja yrityksellä on jo olemassa käytettäväksi toimintolaskentajärjestelmän luomiseen. (Pellinen 2006, 190.) Asiakkaat muodostavat perustan yrityksen kestäväälle kannattavuudelle ja kasvulle. OVV Asuntopalveluiden arvoihin kuuluu hyvien asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen. Asiakaskannattavuuden tutkiminen tukee tätä arvoa ja edistää asiakassuhteiden kannattavaa ylläpitämistä taloudellisen asiakastiedon avulla. Asiakkaan arvon selvittämisellä yritys pystyy ymmärtämään toimintojensa vaikutukset asiakkaan arvon muodostumiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on saada laajempaa strategista tietoa yrityksen asiakkuuksista. Tarkastellessa asiakkuuksia taloudellisesta näkökulmasta toimintolaskennan avulla kokonaisvaltaisesta asiakkuuksien hallinnasta tulee yhä kattavampaa ja hyödyllisempää. Tutkimuksen tavoitteena on saada toimintolaskennan avulla taloudellista tietoa, jota voidaan hyödyntää kehittämällä kannattavampia asiakassuhteita sekä ylläpitää jo ennestään kannattavia asiakassuhteita tehokkaammin. Asiakaskannattavuuden tutkimisesta saatu tieto mahdollistaa muutokset ja parannukset asiakassuhteissa. Sen avulla resurssit voidaan kohdistaa kannattavasti, selvittää asiakkaiden tuotto- ja kulurakenne sekä segmentoida asiakkaat kannattavuuden mukaan ja johtaa näitä segmenttejä tehokkaasti.

Yrityksessä ei ole aikaisemmin tarkasteltu asiakaskannattavuutta. Asiakaskannattavuuden tutkimisen työkaluksi on valittu toimintolaskenta, koska työkalun avulla saadaan selvitettyä mahdollisimman tarkasti välillisten kustannusten jakautuminen toiminnoittain. Toimintolaskennan avulla vuokrausprosessi saadaan myös tarkasteltua syvällisemmin toiminnoittain. Kuopion OVV Asuntopalveluita erityisesti kiinnostaa, mikä toiminto kuluttaa eniten yrityksen resursseja.

Koska yrityksessä ei ole aikaisemmin tarkasteltu asiakaskannattavuutta eikä hyödynnetty toimintolaskentamenetelmää, voidaan lähtökohtaisesti olettaa tutkimukseen tarvitsemaa tietoa olevan niu-

kasti. Toimintolaskennassa voidaan kuitenkin käyttää olemassa olevaa tietoa yrityksen eri järjestelmistä. Tarkasteltavat resurssit saadaan helposti selvitettyä kirjanpidosta. OVV Asuntopalvelut pitävät myös kirjaa syntyneiden vuokrasopimusten määrästä sekä ajoneuvolla ajetuista kilometreistä, mitä voidaan hyödyntää kohdistaessa kustannuksia toiminnoilta asiakkaalle. Yrityksen sisällä on myös niin sanottua hiljaista tietoa, joka ei ole kirjattua vaan se kuuluu yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Tämän vuoksi teemahaastattelut ovat olennainen osa tutkimuksen syntyä. Näin ollen yrityksen yrittäjä toimii asiantuntijana tutkimuksessa esimerkiksi toimintoja määriteltäessä.

Tutkimuksessa tarkastellaan OVV Asuntopalveluiden kahta tyypillisintä vuokranantaja asiakastyyppejä. Asiakkaat on jaoteltu vuokrausprosessin mukaisiin tyyppiryhmiin. ”Uusi asiakas” on asiakas, joka ei ole aikaisemmin käyttänyt yrityksen palveluita eli on siis yritykselle uusi asiakas. Vastaavasti ”vanha asiakas” on asiakas, joka käyttää jo yrityksen palveluita ja etsii samaan asuntoon uutta vuokrausta. Tutkimukseen on valittu kyseisiä asiakastyyppejä edustavia asiakkaita vuokrausprosessin tarkasteluun harkinnanvaraisesti marraskuussa 2013. Tarkasteltavat asiakkaat muodostuvat harkinnanvaraisesti valituista seitsemästä vuokrauskohteesta, joista kolme edustavat uusia asiakkaita ja neljä vanhoja asiakkaita. Tutkimus tarkastelee näiden asiakastyyppeiden vuokrausprosessien keskimääristä asiakaskannattavuutta sekä tuo esille kannattavuuteen vaikuttavia eroavaisuuksia saman asiakastyypin sisällä. Aluksi tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella asiakaskannattavuuden muodostumista yrityksen kaikissa eri palveluprosesseissa. Tällöin olisi syntynyt viisi erilaista asiakastyyppejä, joiden kannattavuutta olisi tarkasteltu. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tutkimuksen aikana ei kuitenkaan ilmennyt tarpeeksi validista tietoa harvemmin esiintyvistä prosesseista, joten näiden asiakkaiden tarkastelu jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolella toimeksiantajan toimesta.

Tämän tutkimuksen toimintoprosessin päävaiheet muodostavat toimintojen määrittäminen, resurssien ja resurssiajareiden määrittely, toimintojen ajankäytön seuraaminen sekä resurssien kohdistaminen lopulliselle laskentakohteelle eli uusille asiakkaille ja vanhoille asiakkaille. Lopuksi etsitään syyseuraussuhteita asiakaskannattavuuden muodostumiselle ja annetaan mahdollisia kehitysehdotuksia. Opinnäytetyössä ei tuoda numeraalisesti esille kirjanpidosta saatavia tietoja eikä tutkimustuloksia. Tällöin asiakaskannattavuuden muodostumiseen otetaan kantaa sanallisesti. Tämä toimintatapa on valittu toimeksiantajan pyynnöstä.

5.3 Toimintoanalyysi

Toimintoanalyysi muodostuu resurssien kulutuksen arvioinnista ja toimintojen määrittämisestä (Pellinen 2006, 191). Tarkasteltaviksi resursseiksi tulee valikoida kaikki olennaiset kustannukset, joiden kulutus vaikuttaa vuokrausprosessin toimintoihin. Resurssien tulee olla myös sellaisia, jotka on mahdollista selkeästi yhdistää asiakkaalle kohdistuviksi. Yrityksen resurssien kulutuksien määrät eli toteutuneet kustannukset saadaan kirjanpidosta. Tämän opinnäytetyön resurssit ovat vuoden 2013 kirjanpidosta saatuja tietoja. Tarkasteluajanjaksoksi on valittu koko vuosi mahdollisimman oikean kuvan aikaansaamiseksi. Kun tarkastellaan koko vuotta 2013, on mahdollista huomioida lomapalkkakustannusten vaikutus kokonaishenkilökustannuksiin. Tarkastelussa on myös huomioitu niin sanottu sesonkivaihtelu, sillä vuokranvälitys on erityisesti vilkkaimmillaan syksyisin opiskelijoiden etsiessä

asuntoa opintojaan varten. Jos tarkasteluajanjaksoksi olisi valittu vain tutkimuskuukausi, olisi lomapalkkakustannusten ja sesonkivaihtelun huomiotta jättäminen vääristänyt saatavia tuloksia. Tarkasteltaviksi resursseiksi ovat valikoituneet näiden vuokrausprosessien kannalta oleelliset kuluerät. Kaikki resurssit ovat toteutuneita kokonaisarvoja vuoden 2013 kirjanpidosta.

Tässä työssä tarkastellaan seuraavia asiakaskannattavuuden näkökulmasta oleellisia resursseja:

- **Henkilöstöresurssit**
 - mm. palkka- ja henkilösivukulut
- **Puhelin- ja datasiirtoresurssit**
 - mm. puhelinliittymä- ja Internet-kulut
- **Atk-laite- ja -kalustoresurssit**
 - mm. ohjelmisto-, päivitys- ja atk-laitteiden pienhankintakulut
- **Ajoneuvoresurssit**
 - mm. ajoneuvon polttoaine-, vakuutus- ja huoltokulut
- **Markkinointiresurssit**
 - mm. ilmoitusmainonta- ja mainosmateriaalikulut
- **Toimitilaresurssit**
 - mm. vuokra-, sähkö- ja autopaikkakulut
- **Toimistotarvikeresurssit**
 - mm. papereiden säilytyskulut

Henkilöstöresurssit ovat yrityksen suurin voimavara ja olennaisin tarkasteltava resurssi tässä tutkimuksessa. Henkilöstöresursseihin kuuluvat muun muassa palkka- ja henkilösivukulut. Kyseisiä resursseja käsitellään yhtenä eränä, jolloin lomapalkkojen sekä palkkojen eroavaisuudet kompensoituvat. Koska kyseessä on palveluyritys, jokainen toiminto kuluttaa henkilöstöresursseja. Puhelin- ja datasiirtokuluihin kuuluvat muun muassa puhelinliittymä- ja Internet-kulut. Tämä kuluerä tulee ottaa myös huomioon asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa. Yrityksen yksi tärkeimmistä työvälineistä on puhelin ja Internet, joiden avulla ollaan yhteydessä asiakkaisiin sekä viedään vuokrausprosessin toimitoja eteenpäin kohti vuokrasopimuksen syntymistä. Atk-laite- ja -kalustoresursseihin kuuluu muun muassa ohjelmisto-, päivitys- ja atk-laitteiden pienhankintakulut. Näiden kulujen kohdistumista tulee tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta, sillä tämä kuluerä tukee vuokrausprosessin onnistumista.

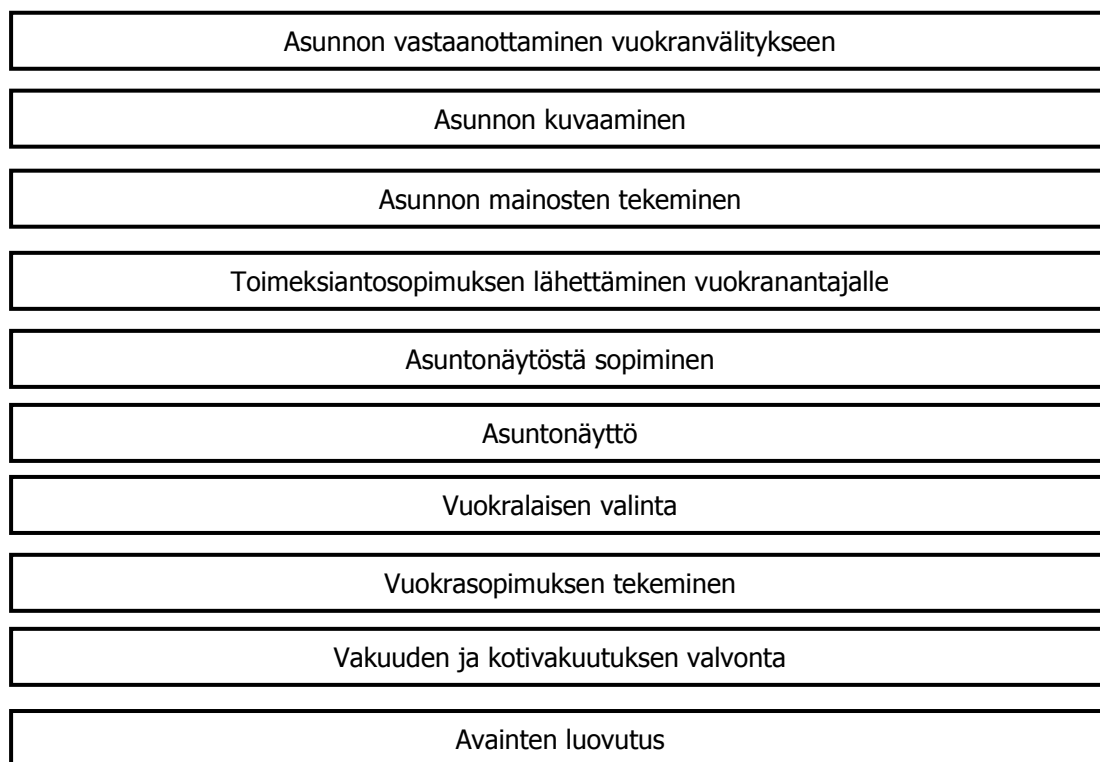
Yrityksellä on yksi ajoneuvo, jota käytetään vuokrausprosessissa liikuttaessa vuokrauskohteen ja toimipisteen välillä. Ajoneuvoresurssit muodostuvat ajoneuvon polttoaineista, vakuutuksista ja huoltokuluista. Yritys omistaa itse ajoneuvonsa eikä ajoneuvoon tehdä enää poistoja. Kyseinen kuluerä tulee kohdistaa asiakkaalle, sillä asunnon kuvauksiin ja asuntonäyttöihin kuljetaan pääsääntöisesti autolla.

Markkinointiresursseihin kuuluvat muun muassa ilmoitusmainonta- ja mainosmateriaalikulut. Tämä kuluerä tulee huomioida asiakaskannattavuuden tarkastelussa. Markkinointi on suuri osa vuokraus-

prosessin onnistumista ja uuden vuokrasuhteen syntyä. Toimitilaresursseihin kuuluu muun muassa vuokra-, sähkö ja autopaikkakulut. Kulut on tärkeä kohdistaa myös asiakkaalle, sillä ilman toimitiloja asiakasta ei voida palvella. Toimistotarvikeresursseihin kuuluu muun muassa kaikki pienet toimistotarvikkeet, joita yritys tarvitsee vuokrausprosessin suorittamiseen ja asiakkaan palvelemiseen. Toimistotarvikkeiden huomioiminen tulee ottaa myös huomioon, sillä vuokrausprosessia ei voida suorittaa ilman toimistotarvikkeita.

Toiminnot on laadittu vuokrausprosessin alusta avainten luovutukseen asti. Vuokrausprosessi yhden asiakkaan kohdalla on hyvin rikkonainen toimintojen suorittajien näkökulmista. Yhtenä päivänä tapahtuu vuokrauskohteen vastaanotto, toisena asunnon kuvaus ja yhteydenottopyyntöjä asunnon näyttöä koskien tulee useana päivänä. Useisiin eri asiakkaisiin liittyviä toimintoja suoritetaan siis saman päivän aikana sekalaisessa järjestyksessä. Yrittäjän teemahaastattelun mukaan keskimääräinen vuokrausprosessin toteutuminen kestää noin kolme viikkoa. Yrityksen koko henkilökunta yrittäjästä työntekijöihin suorittaa kaikkia vuokrausprosessiin kuuluvia toimintoja vuorollaan. Tietyllä toiminnolla ei siis ole tiettyä toiminnon suorittajaa.

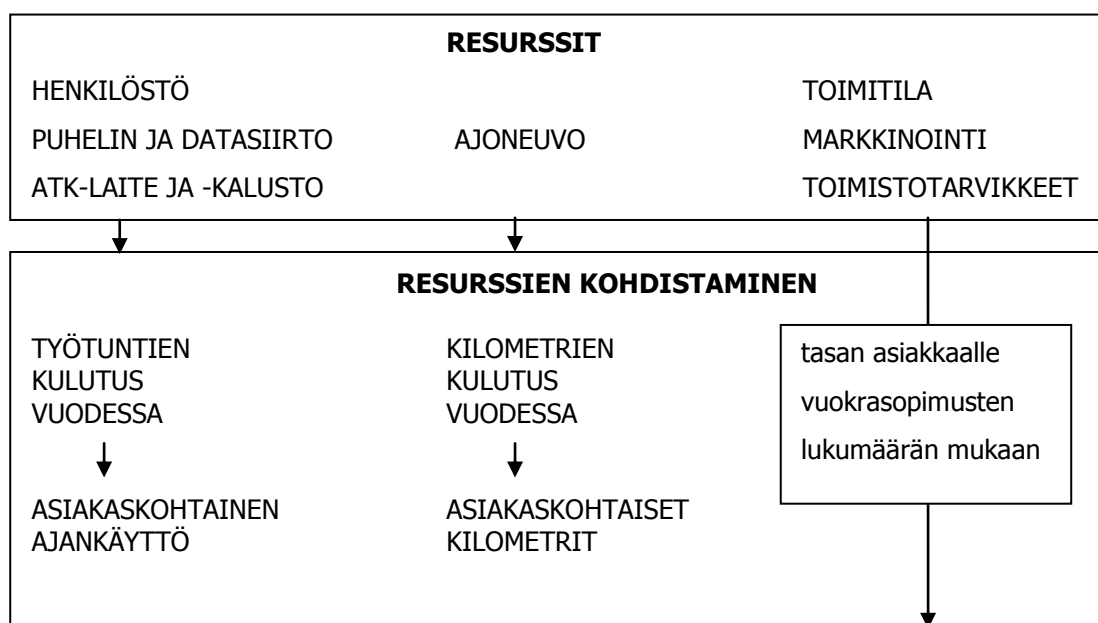
Tarkasteltavia toimintoja on yhteensä kymmenen kappaletta kummassakin asiakastyypissä (kuvio 8). Molemmille asiakkuuksille on valittu samat toiminnot, jotta kahden erilaisen asiakastyypin kustannusrakennetta voidaan vertailla mahdollisimman helposti. Tarkasteltavat toiminnot on määritelty ajanseurantalomakkeen pohjalta. Ajanseurantalomakkeessa ilmentyneistä toiminnoista on luotu ydintoimintoja, jotka ilmenevät tutkimuksen tarkasteltavina toimintoina. Kaikki ajanseurantalomakkeessa ilmenevät toiminnot on kuitenkin otettu huomioon ydintoimintojen tukitoimintoina (Liite 3). Ajanseurantalomakkeeseen on määritelty mahdollisimman tarkasti toiminnot, jotta toiminnon suorittajan on helpompi käsitellä lomaketta. Toimeksiantaja yrittäjä on määritellyt toiminnot ajanseurantalomakkeeseen, jonka pohjalta on luotu tutkimuksen ydintoiminnot. Yrittäjä tuntee ja tietää liiketoimintansa ja vuokrausprosessien tarkan kulun, jolloin tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida asiantuntijan mielipiteet. Vuokrausprosessi on myös havainnoitu, jotta tutkijalle selkiytyy konkreettisesti toimintojen rikkonainen ilmentyminen työpäivän aikana.



KUVIO 8. Yrityksen kymmenen tarkasteltavaa toimintoa

5.4 Kustannuskohdistimien määrittäminen

Kustannuskohdistimien määrittäminen tapahtuu kahdessa päävaiheessa. Ensiksi resurssit kohdistetaan toiminnoille, jolloin määritetään resurssiajurit. Toiseksi toimintojen kustannukset kohdistetaan lopulliselle laskentakohteelle, jolloin määritetään toimintoajurit. (Pellinen 191–192.) Tässä työssä resurssit on kohdistettu seuraavan kuvion (kuvio 9) mukaan.



KUVIO 9. Resurssien kohdistaminen tutkimuksessa

Henkilöstöresursseja käyttää jokainen tarkasteltava toiminto. Resurssien kohdistaminen on suoritettu laskemalla yhden keskimääräisen työtunnin kustannus. Aluksi on selvitetty vuoden aikana toteutuneiden työtuntien määrä. Jotta tutkimukseen on saatu tieto yksittäisen työntekijän toteutuneista työtunneista, on konsultoitu yrittäjää. Kaikki työntekijät lukuun ottamatta yrittäjää tekevät keskimääräisesti saman verran työtunteja. Yrittäjä on arvioinut työtuntien toteutumisen kuukausitasolla. Vuonna 2013 yrityksen työntekijät ovat vaihtuneet. Yrityksessä on kuitenkin työskennellyt läpi vuoden yrittäjän lisäksi aina neljä henkilöä. Touko-elokuussa yrityksessä on ollut kesätyöntekijä, mikä kompensoi työntekijöiden toteutuneet työtunnit kesälomien aikana. Koska jokaisella neljällä työntekijällä on ollut oikeus neljän viikon kesälomaan, ei kesälomien vaikutusta tarvitse ottaa huomioon tuntien määräytymisessä kesätyöntekijän tehdessä neljä kuukautta töitä. Neljän työntekijän talvilomat on huomioitu jättämättä tarkastelematta yhden kuukauden toteutuneet tunnit. Yrittäjän toteutuneet työtunnit on saatu selvitettyä samaa periaatetta noudattamalla. Kuukauden keskimääräinen työtuntien määrä on kerrottu kahdellatoista kuukaudella. Huomioon tulee ottaa lomien vaikutus toteutuneisiin työtunteihin vähentämällä kesäloman ja talviloman vaikutus. Kirjapidosta saatavat vuoden 2013 toteutuneet kokonaishenkilöstökustannukset on jaettu saadulla työtuntien kokonaismäärällä. Kun yhden keskimääräisen työtunnin kustannus on saatu selvitettyä, kerrotaan se ajanseuran kautta selvitettyllä toimintoon kulutetulla ajalla. Näin saadaan selvitettyä jokaisen toiminnon henkilöstöresurssien jakautuminen.

Puhelin- ja datasiirtoresurssit on kohdistettu kaikille muille toiminnoille paitsi "Asunnon kuvaus" ja "Asuntonäyttö" -toiminnoille. Kyseiset toiminnot eivät käytä puhelin- ja datasiirtoresurssia. Puhelin- ja datasiirtoresurssit on myös kohdistettu henkilöstöresurssien tapaan ajankäytön mukaan. Kuluerän suuruuteen vaikuttaa juuri ajankäyttö. Mitä enemmän asiakkaaseen käytetään aikaa, sitä suuremmaksi myös tämä kustannuserä muodostuu.

Useat yrityksen toiminnot ovat riippuvaisia atk-laite- ja -kalustoresursseista. Resurssit kohdistetaan vain niille toiminnoille, jotka käyttävät kyseistä resurssia. Kuluerää ei kohdisteta "Asunnon kuvaus" eikä "Asuntonäyttö" -toiminnoille. Atk-laite- ja -kalustoresurssit on myös kohdistettu ajankäytön mukaisesti kuten henkilöstöresurssit. Mahdollisimman oikean kuvan aikaansaamiseksi atk-laitteisiin liittyvät kustannukset tulee kohdistaa ajankäytön mukaan. Toiminto, joka kuluttaa eniten atk-laitteita, vastaa myös suuremmasta osasta kustannuksia.

Ajoneuvoresurssit kohdistetaan toiminnoille ajoneuvon käytön mukaan. Tarkasteltavista toiminnoista, "Asunnon kuvaus" ja "Asuntonäyttö", kuluttavat kyseistä resurssia. Ajoneuvolla kulkeminen vuokrauskohteeseen suoritetaan pääsääntöisesti autolla. Jos matkan kulkemista ei suoriteta ajoneuvolla, tulee tämä huomioida jättämällä ajoneuvoresurssien kohdistaminen huomioimatta. Tässä tutkimuksessa jokaiseen vuokrausprosessiin on käytetty ajoneuvoa. Ajoneuvoresurssit kohdistetaan ajettujen kilometrien mukaisesti. Kilometrit on saatu yrityksen omasta järjestelmästä, jossa seurataan vuokrauskohteisiin ajettuja kilometrejä. Kirjanpidon vuoden 2013 mukaiset ajoneuvokustannukset jaetaan vuokrauskohteisiin kohdistuneilla kilometreillä. Saatu kustannusajuri kerrotaan toimintoon kohdistuvilla kilometreillä. Yritys on pitänyt kirjaa ajetuista kilometreistä, jolloin saatua arvoa voidaan

käyttää luotettavasti. Vuokrakohteeseen käytetyt kilometrit on saatu hyödyntämällä Google Maps – karttasovellusta.

Markkinointiresurssit kohdistetaan tasan jokaiselle asiakkaalle. Asiakkaalle kohdistettava kustannus saadaan selvitettyä jakamalla kirjanpidosta saatavan kuluerän vuoden 2013 kokonaiskustannukset vuoden aikana tehdyillä vuokrasopimuksilla. Kokonaiskustannukset olisi ollut mahdollista jakaa myös vuokranantajien määrällä, mutta tällöin saatu ajuri ei olisi ollut oikea. Samalla vuokranantajalla voi olla useampi kohde vuokrattavana, jolloin kustannus ei olisi kohdistunut asiakkaalle mahdollisimman tarkasti. Markkinointiresurssit kohdistetaan tasan, sillä resursseja ei voida kohdistaa vain tietyille toiminnolle tai tietyille asiakkaille. ”Asunnon mainosten tekeminen” -toiminto liittyy eniten markkinointiin, mutta kustannuksia ei voida kohdistaa pelkästään kyseiselle toiminnolle. Tällöin yrityksen markkinointiin ei katsottaisi kuuluvan muuta kuin vuokrauskohteen mainostaminen. Yrityksen markkinointiin kuuluvat myös yrityksen palveluiden yleinen mainostaminen. Jokaiselle vuokrauskohteelle tehdään yrityksessä markkinointitoimenpide. Tämän vuoksi markkinointiresursseja ei myöskään kohdisteta vain tietyille asiakkaille vaan yrityksen kaikille asiakkaille.

Toimitilaresurssit kohdistetaan myös tasan asiakkaalle samalla tavalla kuin markkinointiresurssit. Resurssin kohdistamisessa on otettava huomioon, että jokainen toiminnon suorittaja osallistuu kokonaisuudessaan vuokrausprosessin kulkuun ja koko henkilöstö työskentelee samassa tilassa suorittamaan toimintoja. Näin ollen resurssia ei voida kohdistaa pinta-alan mukaan. Yrityksessä ei myöskään ole eri osastoja, joiden mukaan resurssit voisi kohdistaa. Kyseistä resurssia on haastava kohdistaa tarkasti tietyille toiminnoille ajankäytön mukaisesti. Toimitilakustannuksiin kuuluu esimerkiksi auto-paikan vuokrakustannus. Oikean kuvan aikaansaamiseksi resurssi tulisi kohdistaa myös autoa käyttäville toiminnoille eli ”Asunnon kuvaus” ja ”Asuntonäyttö” -toiminnoille. Jos toimitilaresurssit kohdistettaisiin ajankäytön mukaan, antaisi se väärän kuvan edellä mainittujen toimintojen kustannuksista. Kyseisiin toimintoihin voidaan oikean kuvan aikaansaamiseksi kohdistaa vain henkilöstö- ja ajoneuvoresurssit. Vaikka toimintolaskennan tarkoituksena on kohdistaa välilliset kustannukset kuten toimitilakustannukset laskentakohteelle, eivät toimitilakustannusten kohdistuminen selitä asiakkaiden kannattavuuden eroavaisuuksia. Toimitilakustannukset pysyisivät kokonaisuudessaan samana asiakkaan kannattavuudesta riippumatta. Näin ollen mahdollisimman oikean kuvan aikaansaamiseksi toimitilaresurssit on kohdistettu tasan, jolloin kustannuksia kohdistuu saman verran jokaiselle asiakkaalle.

Viimeinen tarkasteltava resurssi on toimistotarvikeresurssit, jotka kohdistetaan tasan asiakkaalle samaa laskentatapaa noudattaen kuin markkinointiresurssien kohdistamisessa. Resurssia ei voida kohdistaa vain tietyille toiminnolle tai tietyille asiakkaalle. Toimistotarvikkeet mahdollistavat jokapäiväisen toiminnan ja jokaisen vuokrausprosessin sujuvuuden.

5.5 Toimintoperusteisten kustannusten laskeminen

Laskentamalli on laadittu taulukkolaskentaohjelmaan. Koska yrityksellä ei ole aikaisempaa asiakaskan-
nattavuuden tarkasteluun soveltuvaa tietojärjestelmää, on laskentamalli helpointa ja yksinker-

taisinta luoda alusta alkaen taulukkolaskentaohjelmaan. Tällöin laskentamallia on myös helppo muokata ja soveltaa tarpeiden mukaan. Jokaisesta tarkasteltavasta asiakkaasta on luotu oma välilehti, jolla tarkastellaan asiakkaan kustannusrakenteen muodostumista. Laskelmat on luotu edellä mainittujen kohdistamistapojen mukaisesti. Ajankäyttöön perustuvat henkilö-, puhelin- ja datasiirto-, atk-laitte- ja -kalustoresurssit sekä ajoneuvokilometreihin perustuvat ajoneuvoresurssit on käsitelty omalla taulukkonaan. Tässä taulukossa kustannukset on kohdistettu resursseja käyttävien toimintojen mukaisesti. Saadut tulokset resurssien käytöstä on laskettu yhteen resurssittain. Jokaisesta asiakkaasta on luotu myös asiakaskannattavuuden muodostumista ilmentävä laskelma, jossa huomioidaan edellä mainittujen resurssien kustannuksien summat sekä tasan kohdistettavat resurssit. Tästä laskelmasta saadaan tarkasteltua jokaisen asiakkaan kustannusrakennetta. Saatu laskelma muodostaa myös yksittäisen asiakkaan asiakaskannattavuuden muodostumisen laskentamallin, jota voidaan hyödyntää sellaisinaan tai soveltaa jatkossa.

Molemmista asiakastyypeistä sekä uusista asiakkaista että vanhoista asiakkaista on luotu myös yhteenveto, jossa on laskettu kustannusrakenteen resurssijakautumisesta keskiarvo. Keskiarvo kertoo, kuinka suuria numeeriset havainnot ovat keskimäärin. Tätä saatua keskiarvoa käytetään pohjana vertailla asiakastyypin kannattavuutta keskenään. Asiakkaiden kustannusrakenteen muodostumista vertaillaan myös asiakastyypin sisällä. Suurin osa tarkasteltavista toiminnoista perustuu ajankäyttöön. Tämän vuoksi asiakastyypin sisällä tarkasteltavista yksittäisten asiakkaiden ajankäytöstä on luotu yhteenveto toiminnoittain. Saaduista ajankäytön tiedoista on laskettu keskihajonta, joka kuvastaa yksittäisten asiakkaiden poikkeavuutta keskiarvosta. Näin saadaan myös selville, mitkä toiminnot kuluttavat enemmän ajankäyttöön perustuvia resursseja, ja kuinka asiakastyypin sisällä yksittäiset asiakkaat eroavat kustannusrakenteeltaan toisistaan. Ajoneuvoresursseja ei tarkastella taulukossa, vaikka yksittäisten asiakkaiden kustannuksissa saattaa olla suuriakin eroja. On tärkeä ymmärtää, että ajoneuvoresurssien käyttö on riippuvaista vuokrauskohteen sijainnista. Mitä kauempana vuokrauskohde on yrityksen toimipisteeltä, sitä enemmän syntyy myös kustannuksia. Tämä on resurssierä, jonka suuruuteen on erittäin haastava vaikuttaa.

5.6 Asiakaskannattavuusanalyysi

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda asiakaskannattavuuden laskentamalli. Toimintolaskennan avulla toteutetussa asiakaskannattavuuden laskentamallissa keskitytään kustannusrakenteen tarkasteluun. Laskentatietoja käytetään hyväksi asiakaskannattavuusanalyysissa. Pääsääntöisesti asiakaskannattavuuden mittaamisen lähtökohtana on halu saada tietää erilaisten asiakkaiden kustannusrakenne. Tämän tutkimuksen asiakaskannattavuuslaskelmissa ei ole otettu huomioon tarkasteltavien yksittäisten asiakkaiden tuottoja. Mallissa on kuitenkin huomioitu mahdollisuus merkitä asiakaskohdattaiset tuotot, jonka avulla saadaan haluttaessa selvitettyä yksittäisen asiakkaan kokonaisasiakaskannattavuus. Tutkimuksen perusteella ei siis tuoda esille, mikä tarkasteltavista asiakkaista on kokonaisuudessaan kaikista kannattavin. Koska tarkasteltavat asiakkaat ovat esimerkitapauksia asiakaskannattavuuden laskentamallin luomiseen, ei tutkimuksen laadun kannalta ole oleellista tarkastella yksittäisen asiakkaan kokonaiskannattavuutta vaan kustannusrakenteen muodostumista. Yrityksellä on kuitenkin määrättyä vuokranvälityspalkkion minimisumma. Tässä työssä asiakkaiden kannatta-

vuotta vertaillaan tähän minimisummaan. Näin on mahdollista tarkastella, onko asiakas ”minimitaupauksessa” kannattava. Tässä työssä kantaa otetaan kustannusrakenteen muodostumiseen, mikä on suuri osa asiakaskannattavuuden syntyä. Yritys voi jatkossa soveltaa saatua laskentamallia ja tarkastella yksittäisten asiakkaiden asiakaskannattavuutta myös tuottojen näkökulmasta.

Keskimääräisten kustannusrakennetulosten vertailu

Vertaillaessa molempien asiakastyypin kustannusrakenteita välityspalkkion ”minimisummaan” ilmenee, että kaikki tarkasteltavat asiakkaat ovat kannattavia niin keskimääräisesti kuin yksittäin. Tuloksien perusteella keskimääräisesti uusi asiakas eli uudet vuokranantajat olisivat kuitenkin kustannusrakenteeltaan kannattavampia kuin keskimääräisesti vanha asiakas eli vanhat vuokranantajat. Uusiin asiakkaisiin kohdistuu siis vähemmän resursseja kuin vanhoihin asiakkaisiin.

Uudella asiakkaalla toiminnoista, ”Asunnon vastaanottaminen vuokranvälitykseen”, ”Asunnon kuvaaminen” sekä ”Asunnon mainosten tekeminen”, vievät tutkimuksen kannalta merkittävästi enemmän aikaa kuin vanhalla asiakkaalla. ”Asunnon vastaanottaminen vuokranvälitykseen” – toimintoon kohdistuu kolme ajankäytöstä riippuvaista resurssia: henkilöstö-, puhelin- ja datasiirto- sekä atk-laitte- ja -kalustoresurssit. Asunnon vastaanottaminen vuokranvälitykseen on moniulotteisempi toiminto uusilla kuin vanhoilla asiakkailla. Tämän vuoksi asunnon vastaanottoon kuluu myös enemmän aikaa. Uuden asiakkaan kohdalla vuokraamiskäytänteet ja vuokra-asunnon perustiedot on käsiteltävä tarkemmin, mikä kuluttaa enemmän aikaa. Pääsääntöisesti uuden asiakkaan vuokrauskohde kuvataan aina ennen näyttöä. Vastaavasti vanhoilla asiakkailla asunnon kuvauksia ei jouduta läheskään aina tekemään, koska asunnon kuvat markkinointia varten löytyvät jo yrityksen järjestelmästä. Asunnon kuvaamiseen vaikuttavat sekä henkilöresurssit että ajoneuvoresurssit. Mitä nopeammin asunnon kuvaus on suoritettu, sitä pienempiä ovat myös toimintoon kohdistuvat henkilökustannukset. Asunnon kuvaukseen liittyviin ajoneuvoresurssien kulutuksen suuruuteen vaikuttaa vuokra-asunnon sijainti. Jos kohde on kauempana yrityksen toimipisteeltä, syntyy kustannuksia myös enemmän. Asunnon mainosten tekemiseen kuluu myös enemmän resursseja uusilla asiakkailla kuin vanhoilla asiakkailla. Asunnon mainosten tekemiseen liittyvät henkilöstö-, puhelin- ja datasiirto- sekä atk-laitte- ja -kalustoresurssit kohdistetaan ajankäytön perusteella. Näin ollen uuden asiakkaan kohdalla toiminnon kustannukset ovat suuremmat, sillä yrityksellä ei ole tällöin käytettävään vanhan asuntokohteen tavoin olemassa olevaa materiaalia kohteesta. Mainosten tekeminen vuokrauskohteessa joudutaan siis tekemään perusteellisemmin.

Keskimääräisesti vanhoihin asiakkaisiin kohdistuu enemmän sekä henkilö- että ajoneuvoresursseja, jotka vaikuttavat huomattavasti kustannusrakenteen eroavaisuuksiin asiakastyypin välillä. Koska henkilöstöresurssit muodostavat yrityksen yksittäisen suurimman kuluerän, vaikuttaa sen kohdistuminen toimintoihin suhteessa eniten. Keskimääräisesti vanhalla asiakkaalla henkilöstöresursseja kuluttavat huomattavasti enemmän toiminnot, ”Asuntonäyttö” ja ”Vuokrasopimuksen tekeminen”, kuin uudella asiakkaalla. Näihin toimintoihin kohdistuvat suuret resurssimäärät tekevät vanhasta asiakkaasta keskimääräisesti kannattamattomamman. Eroavaisuus uuden ja vanhan asiakkaan kustannusten välillä selittyy näyttöjen määrällä. Vanhoilla asiakkailla on keskimääräisesti ollut enemmän

asuntonäyttöjä, jolloin henkilöstöresursseja kulutetaan myös enemmän. Vaikka jossain vanhan asiakkaan kohteissa näyttöjä olisi ollut vain kerran, tulee keskiarvosta heti suurempi kuin toisessa vanhan asiakkaan kohteessa näyttöjä on ollut useampi. Näyttöjen määrään vaikuttaa kohteen kiinnostavuus. Näyttöjä joudutaan järjestämään useammin kuin kerran ellei vuokrauskohteelle ole halukkaita vuokralaisia. Asuntonäytön kustannukseen vaikuttavat myös ajoneuvoresurssit. Ajoneuvoresurssien kohdistamiseen vaikuttavat sekä asunnon sijainti että näyttökertojen määrä. Vanhojen asiakkaiden kohdalla näyttökertoja on ollut keskimääräisesti enemmän kuin uusilla asiakkailla, joilla näyttökertoja on jokaisessa kohteessa ollut vain kerran. Mitä useammin näyttöjä joudutaan järjestämään, sitä enemmän kulutetaan ajoneuvoresursseja käymällä vuokrauskohteessa sekä henkilöstöresursseja työntekijän suorittaessa toimintoa. Vuokrasopimuksen tekemiseen kuluu myös keskimääräisesti enemmän aikaa vanhalla asiakkaalla kuin uudella asiakkaalla. Tämän toiminnon ajankäyttö ei kuitenkaan ole pääsääntöisesti riippuvainen vuokranantajan kohteesta vaan asiakaspalvelutilanteesta vuokralaisen kanssa. Toiset vuokralaiset ovat saattaneet asua jo aikaisemmin vuokra-asunnossa, jolloin vuokra-asunnon käytänteet ovat tutumpia. Vastaavasti toinen vuokralainen voi olla vuokraamassa asuntoa ensimmäistä kertaa ja tarvitsee opastusta enemmän.

Keskimääräisesti molemmissa asiakastyypeissä toiminnot, "Toimeksiantosopimuksen lähettäminen vuokranantajalle", "Vuokralaisen valinta", "Vakuuden ja kotivakuuden valvonta" sekä "Avainten luovutus", kuluttavat saman verran resursseja. Kaikki toiminnot kuluttavat ajankäytön mukaan kohdistettavia henkilöstö-, puhelin- ja datasiirto- sekä atk-laite- ja -kalustoresursseja. Näiden toimintojen suorittaminen on hyvin rutiininomaista. Toimintoihin ei vaikuta asiakassuhteen uutuus tai aikaisempi asiakassuhde.

Verrattaessa saatuja keskimääräisiä kustannusrakenteen tuloksia asiakkaista saataviin minimituottoihin on kumpikin asiakastyypin kannattava. Huomioidessa kaikki tarkasteltavat resurssit asiakaskannattavuus on suurempi uudella asiakkaalla. Kokonaisuudessaan suurin osa toiminnoista etenee kuitenkin nopeammin vanhan asiakkaan kuin uudessa asiakkaan kohdalla. Vuokrausprosessin alkuvaihe vanhalla asiakkaalla on hyvin rutiininomaista. Vanhan asiakkaan kannattavuuteen kuitenkin tässä tutkimuksessa on vaikuttanut huomattavasti suurempi näyttöihin kulutettu aika, mikä on vaikuttanut henkilöstö- ja ajoneuvoresurssien suurempaan kohdistamiseen. Pääsääntöisesti voidaan kuitenkin todeta, että vanha asiakas on kustannusrakenteeltaan kannattavampi kuin uusi asiakas. Tällöin tulee jättää huomioimatta asuntonäyttöjen määrän ja asunnon sijainnin vaikutus tutkimustuloksiin.

Asiakastyypin sisäiset eroavaisuudet

Uuden asiakkaan sisällä henkilöstö- ja ajoneuvoresurssien keskihajonta on suurinta. Tuloksissa ilmenee, että kolmen toiminnon sisällä keskihajonta on huomattavasti suurinta. Tarkasteltavien asiakkaiden keskihajonta on suurinta "Asunnon vastaanottaminen vuokranvälitykseen" sekä Vuokrasopimuksen tekeminen" – toiminnoissa. Näihin toimintoihin vaikuttavat ajankäytön mukaan kulutettavat resurssit. Uusien asiakkaiden sisällä toinen asiakas saattaa tietää entuudestaan enemmän yrityksen toimintatavoista kuin toinen. Tällöin ajankäyttö vaihtelee. Vastaavasti toisen asiakkaan kanssa vuok-

rasopimuksen teossa kestää enemmän aikaa kuin toisen. Eroavaisuutta asiakastyypin sisällä ilmenee huomattavasti myös "Asunnon kuvaaminen" – toiminnossa. Tähän vaikuttaa sekä henkilöstö- että ajoneuvoresurssien kohdistuminen. Mitä kauempana vuokra-asunto on ja mitä enemmän siihen kulutetaan aikaa, sitä enemmän kohdistuu myös kustannuksia. Tutkimuksessa ilmeni, että kaksi toimintoa uuden asiakkaan sisällä eivät eroa toisistaan ollenkaan. Nämä toiminnot ovat "Vakuuden ja kotivakuuden valvonta" sekä "Avainten luovutus". Molemmat ovat lyhytkestoisia ja rutiininomaisia toimintoja, jotka toimivat samalla tavalla jokaisen asiakkaan kohdalla. Vähäistä eroavaisuutta ilmeni toiminnoissa, "Toimeksiantosopimuksen lähettäminen vuokranantajalle" sekä "Vuokralaisen valinta", jotka ovat myös hyvin rutiininomaisia toimintoja.

Vanhan asiakkaan sisällä myös henkilöstö- ja ajoneuvoresurssien keskihajonta on suurinta. Tutkimustulosten perusteella kolmessa toiminnossa ilmeni huomattavasti enemmän eroavaisuutta asiakkaiden kesken. Toiminnoista, "Asuntonäyttö" ja "Vuokrasopimuksen tekeminen", poikkeavat eniten toisistaan. Asuntonäyttöön kohdistuu sekä henkilöstö- että ajoneuvoresursseja. Aikaisemmin tutkimuksessa on käynyt ilmi, että tarkasteltavien vanhojen asiakkaiden kohdalla näyttökertoja oli toisilla asiakkaille enemmän kuin toisilla oli vain kerran. Tämä selittää resurssien kohdistumisen vaihtelut. Vuokrasopimuksen tekemisessä ilmenee myös ajankäytön vaihtelut henkilöstöresursseja kohdistettaessa. Mitä kauemmin vuokrasopimuksen teko kestää, sitä enemmän syntyy kustannuksia. Tulosten perusteella ilmeni yksi toiminto, "Asunnon vastaanottaminen vuokranvälitykseen", jonka ajankäyttö ei eroa vanhojen asiakkaiden kesken ollenkaan. Tähän vaikuttaa se, että vanhojen asiakkaiden vuokrausprosessin alku on hyvin rutiininomainen eikä vaadi toiminnon suorittajalta erityistoimenpiteitä. Vähäistä eroavaisuutta ilmeni myös toiminnoissa, "Toimeksiantosopimuksen lähettäminen vuokranantajalle", "Vuokralaisen valinta", "Vakuuden ja kotivakuutuksen valvonta" sekä "Avainten luovutus", jotka ovat hyvin rutiininomaisia toimintoja.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä kappaleessa tuodaan ilmi keskeisempiä johtopäätöksiä Kuopion OVV Asuntopalveluiden uusien asiakkaiden ja vanhojen asiakkaiden kustannusrakenteen vaikutuksesta asiakaskannattavuuteen. Verrattaessa saatuja keskimääräisiä kustannuksia asiakkaista saataviin minimituottoihin on kumpikin asiakastyypin kannattava. Huomioidessa kaikki tarkasteltavat resurssit kustannusrakenne on kannattavampi keskimääräisellä uudella asiakkaalla. Tutkimuksessa tulee kuitenkin huomioida havaintoyksiköiden sattumanvaraisuus ja asiakassuhteiden erilaisuus samasta asiakastyypistä huolimatta. Lähelläkohtaisesti vanhoja asiakkaita pidettiin kannattavampana kuin uusia asiakkaita. Tämä oletus perustuu siihen, että vanhojen vuokranantajien kohdalla toimintatavat ovat tuttuja ja vuokrausprosessi ajatellaan etenevän näin nopeammin. Tarkasteltavista asiakkaista uudet asiakkaat osoittautuivatkin oletusten vastaisesti olevan keskimääräisesti kannattavampia kuin vanhat asiakkaat.

Tutkimustulosten mukaan vanhoille asiakkaille kohdistuu enemmän resursseja ”Asuntonäyttö” – toimintoon kuin uusilla asiakkailla. Kyseiseen toimintoon kohdistuu sekä henkilöstö- että ajoneuvoresursseja, jotka ovat riippuvaisia ajankäytöstä sekä ajetuista kilometreistä. Näin ollen ajankäytön ja matkojen kokonaispituuden perusteella laskettavia kustannuksia kohdistuu enemmän asiakkaalle, jonka vuokrauskohteeseen käytetään enemmän aikaa. Kokonaisuudessaan suurin osa toiminnoista etenee kuitenkin nopeammin vanhan asiakkaan kuin uudessa asiakkaan kohdalla. Vuokrausprosessin alkuvaihe vanhalla asiakkaalla on hyvin rutiininomaista, jolloin toiminnot ovat nopeampia ja selkeämpiä suorittaa. Tämän seurauksena vanhalle asiakkaalle kohdistuu pääsääntöisesti vähemmän ajankäytön mukaan kohdistuvia resursseja kuin uudelle asiakkaalle. Jos oletetaan keskimääräisten tulosten mukaisesti suoritettavan vanhoille asiakkaille saman verran näyttökertoja sekä ajettuja kilometrejä kuin keskimääräisesti uusille asiakkaille, on vanha asiakas keskimääräisesti kannattavampi. Vanhasta asiakkaasta tulee siis kannattavampi kuin asuntonäyttöihin kulutetut resurssit muutetaan samalle tasolle kuin uudella asiakkaalla.

Tutkimustulokset osoittivat myös, että ”Asuntonäyttö” – toiminnon poikkeavuus on huomattavasti pienempää yksittäisten asiakkaiden kesken uusilla asiakkailla kuin vanhoilla asiakkailla. Tähän tulokseen vaikutti pääsääntöisesti se, että kaikille uusille asiakkaille on löydetty vuokralainen ensimmäisellä näyttökerralla. Asuntonäytön kustannuksia ja eroavaisuuksia yksittäisten asiakkaiden kesken tulee tarkastella kriittisesti. Toiminnon ajankäyttöön ja ajettuihin kilometreihin on haastava vaikuttaa. Liiketoiminnan ideana on vuokrata asuntoja Kuopion ja Siilinjärven alueen sisällä sijainnista riippumatta. On luonnollista, että asuntojen sijainti vaihtelee. Vuokrauskohte tulee kuitenkin esitellä. Toiset vuokra-asunnot herättävät enemmän kiinnostusta potentiaalisissa vuokralaisissa kuin toiset asunnot. Jos asunnolle ei heti löydy vuokralaista, joudutaan asuntoa näyttämään uudestaan. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa asunnon kysyntä on runsasta ja vuokrattava kohde kävelymatkan etäisyydellä yrityksen toimipisteestä. Tällöin toiminnot kuluttavat mahdollisimman vähän resursseja. Mielenkiintoista on havaita, että uusille asiakkaille löydettiin ensimmäisellä kerralla vuokralainen. Vastaavasti tarkasteltavista vanhoista asiakkaista neljästä kahteen vuokra-asuntoon tehtiin useampi näyttökerta. Tulokseen voi vaikuttaa sattumanvaraisesti valitut kohteet tai asuntojen kunnon myötä

ilmenevä kiinnostus. Yrityksen olisikin hyvä pohtia, pitävätkö vanhat vuokranantajat asunnosta yhtä hyvää huolta kuin uudet asiakkaat. Tämä kaikki vaikuttaa asiakaskannattavuuden muodostumiseen.

Uuden asiakkaan kohdalla poikkeavuutta ilmeni yksittäisten asiakkaiden kesken johtopäätösten kannalta huomattavasti ”Asunnon vastaanottaminen vuokravälitykseen” ja ”Vuokrasopimuksen tekeminen” – toiminnoissa. Vanhalla asiakkaalla ilmeni myös kustannusrakenteen kannalta huomattavasti eroavaisuutta ”Vuokrasopimuksen tekeminen” – toiminnossa. Mainituissa toiminnoissa kustannus määräytyy pelkästään ajankäytön mukaan. On luonnollista, että jokainen asiakas on erilainen ja asiakaspalvelutilanteiden sujuvuuteen vaikuttaa myös vuokralainen. Toiminnoissa ilmenee kuitenkin poikkeavuutta ja tulosten perusteella toiminto on mahdollista suorittaa myös tehokkaammin. Yrityksen tulisikin huomioida, että jokaisella työntekijällä on samat toimintatavat kyseisten toimintojen suorittamiseen. Yhteneväisten toimintatapojen kautta jokainen työntekijä suorittaa toiminnot samalla tavalla. On mahdollista, että toisella työntekijällä on tiedossaan tehokkaampi keino suorittaa toiminto kuin toisella. Näin ollen yrityksen olisi hyvä käydä keskustelua toimintatavoistaan. On myös huomioitava, että toinen työntekijä saattaa olla kokeneempi toisen asian suorittamisessa kuin toinen. Työntekijälle tulee kuitenkin hyvän ilmapiirin säilyttämiseksi antaa opettelurauha toiminnon suorittamiseen. Tärkeää on muistaa, että kokeneemmat työntekijät voivat opettaa uusia työntekijöitä.

Toimitila-, markkinointi- ja toimistotarvikeressurssit on kohdistettu tasan kaikille asiakkaille vuoden aikana tehtyjen vuokrasopimusten määrä mukaan. Kyseisiä resursseja on haasteellista kohdistaa tietyille toiminnoille. Ne on kuitenkin tärkeä ottaa huomioon tarkasteltaessa asiakkaan kustannusrakennetta ja sen vaikutusta asiakaskannattavuuden muodostumiseen. Ilman toimitila-, markkinointi- ja toimistotarvikeressursseja vuokrausprosessia ei voida suorittaa. Kyseiset resurssit eivät vaikuta eri asiakkaiden asiakaskannattavuuden eroavaisuuksien syntyyn.

Tutkimustuloksissa on käsitelty asiakastyypin kustannusrakenteen keskimääräisiä ja sisäisiä eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa käy ilmi, että kokonaisuudessaan tarkasteltavien asiakkaiden kustannusrakenteeseen vaikuttavat eniten nopeus saada vuokrauskohteeksi sekä vuokrauskohteen sijainti. Asuntojen vuokranvälitystoiminnassa edellä esitetyt asiat vaikuttavat eniten asiakaskannattavuuden syntyyn eikä niinkään onko tarkasteltava asiakas uusi vai vanha asiakas. Saadun tuloksen perusteella yrityksen kannattaisi ottaa huomioon, olisiko asuntonäyttäjien määrällä vaikutusta vuokranvälityspalkkioon. Jos asunto saataisiin vuokratuksi ensimmäisellä näyttökerralla ja näin ollen asiakkaaseen kohdistuu vähemmän kustannuksia, vuokranvälitys palkkio voisi olla pienempi. Tätä periaatetta noudattamalla yrityksen olisi mahdollista saada myös uusia asiakkaita. Kun vuokranvälityspalveluita mainostettaisiin pienemmällä palkkiolla, houkuttelee se myös uusia asiakkaita käyttämään yrityksen palveluita.

Asiakaskannattavuuden tutkimiseen ryhdyttiin, jotta siitä saataisiin hyötyä resurssien kohdistamiseen, asiakkaan tuotto- ja kustannusrakenteen ilmentymiseen sekä asiakkaan segmentointiin kannattavuuden mukaan. Näitä asiakaskannattavuuden tutkimisen hyötyjä käsiteltiin myös teoriaosuudessa. Asiakaskannattavuusmallia käyttämällä yrityksen on mahdollista ymmärtää, kuinka resurssit

jakautuvat eri asiakkuuksille. Oleellisinta on kohdistaa resurssit sinne, missä niillä on suurin vaikutus tuottoihin. Tämän työn kannalta ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, onko yrityksen resurssit kohdistettu tuottavimpiin asiakkaisiin. Johtopäätökset vaatisivat koko asiakaskannan tarkastelun. Tutkimustulosten pohjalta voidaan kuitenkin todeta yrityksen resurssien kohdistuvan tuottoisasti, sillä jokainen tutkimuksessa tarkasteltava asiakas on kannattava. Yrityksen kannattavaan tulevaisuuteen vaikuttavat myös näiden asiakassuhteiden tehokas ylläpitäminen ja tuottojen kasvattaminen. Jatkossa tässä opinnäytetyössä laadittua mallia voidaan soveltaa koskemaan myös muita asiakastyyppejä. Luodun asiakaskannattavuusmallin avulla yrityksellä on mahdollisuus päästä tarkastelemaan resurssien jakautumista tarkemmin. Jotta yritys pystyy ymmärtämään kokonaisuudessaan resurssiensa kohdistumisen kannattavasti, vaati asiakaskannattavuuden tutkimustuloksiin perehtyminen aikaa ja syvällisiä pohdintoja.

Tämä opinnäytetyö on keskittynyt asiakkaan kustannusrakenteen ilmentymiseen. Toimintolaskennan avulla saadaan selvitettyä oleellisten välillisten kustannusten kohdistumisen rakenne asiakkaittain. Luotua mallia voidaan pitää yritykselle erittäin hyödyllisenä, sillä yrityksellä ei ole ollenkaan suoraan asiakkaalle kohdistettavia kustannuksia. Kaikki yrityksen kustannukset muodostuvat siis välillisistä kustannuksista. Näin ollen tietoa välillisten kustannusten kohdistumisesta asiakkaalle, voidaan pitää merkittävänä tietona ylläpitäessä asiakassuhteita. Asiakaskannattavuutta mitattaessa tulisi ottaa huomioon asiakkaan kokonaisprosessi. Tässä työssä ei ole huomioitu asiakkaaseen kohdistuvia niin sanottuja jälkihoitokustannuksia, jotka muodostuvat vuokrankorotusilmoituksista sekä ongelmatilanteista kuten vuokralaisen häiriökäytöksestä. Jälkihoitokustannuksien resurssikäyttäytyminen on hyvin tapauskohtaista, joissain tapauksissa aikaa kuluu runsaasti vuokranantajan kanssa käytyihin keskusteluihin. Jatkossa voitaisiinkin tutkia tarkemman asiakaskannattavuustiedon aikaansaamiseksi myös jälkihoitoprosessin kuuluvia kustannuksia. Näitä tapauksia esiintyy kuitenkin onneksi harvemmin. Tämän vuoksi koko vuokrausprosessin asiakaskannattavuuden tutkimiseen jälkihoitoprosessit huomioiden tulee varata enemmän aikaa kuin tähän tutkimukseen.

Kolmas merkittävä asiakaskannattavuuden tutkimisen hyöty on asiakkaiden segmentointi kannattavuuden mukaan. Asiakkaiden ryhmittely kannattavuuden mukaan mahdollistaa asiakassuhteiden tehokkaan johtamisen. Yrityksen on haastava johtaa jokaista asiakassuhdettaan erikseen, joten asiakkaat on mahdollista jakaa segmentteihin. Tämän työn tuloksien pohjalta ei voida määritellä tarkasteltavia asiakkaita kuuluvaksi tiettyyn asiakassegmenttiin kannattavuuden näkökulmasta. Tutkimuksen pohjalta on mahdotonta määritellä, millainen asiakassegmentointi sopii edes yritykselle. Koska työ ei tarkastele kaikkia yrityksen asiakastyyppejä, antaisi segmentointi tässä vaiheessa väärän kuvan. Voidaan kuitenkin alustavasti jo olettaa, että yrityksen kannalta kannattavimpina voidaan pitää vuokranantaja-asiakkaita, joilla on vuokrattavana OVV Asuntopalveluiden kautta useampi asunto. Nämä yksittäiset asiakkaat tuottavat yritykselle enemmän käyttämällä useammin yrityksen palveluita. Vuokranantajasta riippuvaiset toiminnot sujuvat myös oletetusti nopeammin heidän kohdallaan, sillä yrityksen palveluperiaatteet ovat heille jo entuudestaan tuttuja. Laskentamalla hyödyntämällä ja laajentamalla asiakaskannattavuuden tutkimista myös muihin asiakastyyppeihin, yrityksen on mahdollista jakaa asiakkaita kannattavuuden mukaan segmentteihin johtaen niitä mahdollisimman

tehokkaasti. Tämä vaatii kuitenkin myös yrityksen liiketoiminnan syvällistä tuntemista, jotta asiakas-segmentit muodostuvat oikein.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut luoda toimintolaskentapohjainen asiakaskannattavuuden laskentamalli Kuopion OVV Asuntopalveluille. Työn päätavoitteena on luoda tarkasteltavien asiakkaiden avulla asiakaskannattavuuden mittaamisen työkalu, jota yritys voi hyödyntää sellaisenaan tai soveltaa jatkossa liiketoiminnassaan. Tutkimustulosten kautta on saatu selvitettyä tarkasteltavien asiakastyyppeiden toimintokohtainen kustannusrakenne keskimääräisesti sekä yksittäin. Tutkimustulosten perusteella asiakastyyppeiden kustannusrakenteen muodostumista on vertailtu myös toisiinsa. Saatujen tulosten avulla on myös pystytty selvittämään, kuinka yritys pystyy hyödyntämään asiakaskannattavuuden tutkimisesta saatua tietoa liiketoiminnassaan. Työ on toteutettu perehtymällä asiakaskannattavuudesta ja toimintolaskennasta kertovaan kirjallisuuteen. Tutkimusosuuden tiedot on saatu haastattelujen, havainnoinnin ja ajanseurannan avulla.

Toimintolaskentapohjainen laskentamalli on luotu toimintolaskennan päävaiheiden avulla. Vaikka toimintolaskennasta saatavaa tietoa voidaan pitää erittäin arvokkaana yrityksen liiketoiminnan kannattavalle jatkuvuudelle, on tutkimusprosessissa esiintynyt myös haasteita. Yrityksellä ei ole aikaisemmin tutkittu asiakaskannattavuutta eikä hyödynnetty toimintolaskentaa. Näin ollen toimintolaskentamallin luominen on aloitettu aivan alusta. Uuden laskentajärjestelmän tuominen yritykseen on aina oma prosessinsa, johon vaikuttavat yritysjohtoon sitoutuneisuus ja henkilökunnan motivoituneisuus. Tässä tutkimuksessa yrittäjä on ollut alusta alkaen hyvin kiinnostunut tutkimuskohteesta sekä tukenut omalla asiantuntijuudellaan tutkimusprosessin etenemistä. Tutkimusyhtiön henkilökunta on ollut myös hyvin motivoitunutta keräämään tietoa toimintolaskennan mallin luomiseen osallistamalla aktiivisesti ajanseurantalomakkeiden täyttämiseen.

Kohdennettavat resurssit on valittu toimeksiantajayrityksen kanssa yhdessä. Resurssien valintaa tulee kuitenkin pohtia kriittisesti. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuitenkin ollut luoda asiakaskannattavuuden laskentamalli, jolloin vain asiakkaan kannalta oleellimmat resurssit on otettu huomioon. Kaikki yrityksen resursseja ei siis ole huomioitu laskettaessa asiakaskannattavuutta. Toimintojen ymmärtämisen kannalta on ollut oleellista, että tutkija on ollut seuraamassa jokapäiväistä liiketoiminnan harjoittamista. Ilman tällaista näkemystä tutkijan omat analyysit työpäivän kuluista olisivat voineet vaikuttaa tutkimustulosten käsittelyyn. Toimintojen määrittämiseen liittyy vahvasti toimivan ajanseurantalomakkeen tekeminen kustannusten kohdistamista varten. Yrityksen työntekijöiden mukaan ajanseurantalomake oli hyvin ja selkeästi laadittu. Haasteita kuitenkin ilmeni ”Asuntonäyttö” –toiminnon kanssa. Kyseisessä toiminnon tarkkailussa työntekijän tuli määrittää, kuinka kauan näytön sopimiseen kuluu aikaa. Pääsääntöisesti asuntonäytön sopiminen on erittäin nopea suorittaa ja tämän vuoksi esiintyi haastavuutta ilmentää ajan kulumista viiden minuutin tarkkuudella. Tämän vuoksi myös ajanseurantalomakkeella ilmenevät mittauskohteet asuntonäytön sopimisesta ja asuntonäytöstä on päätetty yhdistää yhdeksi ydintoiminnoksi.

Kustannusajureiden määrittelemisessä pyrittiin mahdollisimman tarkkoihin tuloksiin. Tämän vuoksi oli ehdotonta suorittaa ajankäytön seuranta, johon työntekijät osallistuivat aktiivisesti työpäivän luonteen rikkonaisuudesta huolimatta. Pääsääntöisesti kustannusajureiden määrittämisessä pystyt-

tiin käyttämään tarkkoja lukuja. Määriteltäessä toteutuneita työtunteja vuoden aikana päädyttiin kuitenkin tarkastelemaan yrittäjän tekemiä arvioita toteutuneista työtunneista sekä keskimääräisiä palkkakustannuksia. Jatkossa tai laajemmassa tutkimuksessa on mahdollista keskittyä tutkimaan tarkemmin toteutuneita työtunteja ja palkkojen eroavaisuuksia.

Opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat uuden asiakkaan olevan kannattavampi kuin vanha asiakas. Saatuun tietoon tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti, vaikka tutkimus on laadittu aitojen sekä oikeiden tutkimustulosten perusteella. Tutkimustuloksia arvioidessa on otettava huomioon, että keskiarvot ja keskihajonta on laskettu vain tarkasteltavien asiakkaiden pohjalta eikä näin kerro koko totuutta asiakastyypin kannattavuudesta. Huomioon tulee kuitenkin ottaa, että yrittäjän mukaan tarkasteltavat asiakkaat ovat tyypillisiä asiakkaita. Näin ollen voidaankin tehdä johtopäätös, että asiakastyypin sisällä vaihtelevuutta esiintyy paljon. Tuloksista kuitenkin on mahdollista selvästi erottaa, että vanhaan asiakkaaseen kuluu vähemmän aikaa niin sanotuissa perustoiminnoissa kuin uuteen asiakkaaseen. Tutkimus osoitti, että toiminnot, ”Asuntonäyttö” ja ”Vuokrasopimuksen tekeminen”, poikkesivat asiakkaiden kesken eniten asiakastyypistä riippumatta. Tässä tulee huomioida, että nämä eivät ole työntekijöiden tehokkuudesta riippuvaisia vaan toiminnon suorittamiseen vaikuttavat niin asunnon sijainti ja houkuttavuus sekä erilaiset asiakaspalvelutilanteet.

Tutkimustuloksista yrityksen kannalta mielenkiintoisin on ”Asuntonäyttö” – toiminnon vaikutus asiakaskannattavuuteen. Näyttökertoihin kohdistuu kaksi suurta resurssierää. Näyttöihin kuluu toiminnoista pääsääntöisesti eniten aikaa, jolloin ajanseurannan avulla mitattavia henkilöstöresursseja kohdistuu toimintoon paljon. Toinen suuri vaikuttava resurssierä on ajoneuvoresurssit, joiden kustannukseen vaikuttaa sekä kohteen sijainti että näyttökertojen määrä. Mitä useammin näyttöjä joudutaan järjestämään, sitä enemmän asiakkaaseen kohdistuu myös henkilöstö- että ajoneuvoresursseja. Näyttöihin kohdistuviin kustannuksiin on kuitenkin haastava keksiä kehittämiskehdotuksia. Yrityksen liiketoiminnan ideana on kuitenkin vuokrata asuntoja riippumatta kohteen suosiosta tai sen sijainnista Kuopion alueella.

Jotta tutkimuksen tuloksista olisi voitu suorittaa laajempia ja luotettavampia johtopäätöksiä, olisi tarkasteltavia asiakkaita tullut olla enemmän. Laajempi tutkimus olisi kuitenkin vaatinut yritykseltä enemmän resursseja, joita ei tähän tutkimukseen ollut enempää käytettävissä. Näiden tulosten myötä saavutettiin kuitenkin tutkimuksen päätavoite eli asiakaskannattavuusmallin luominen. Tutkimustulosten avulla saatiin myös osoitettua tarkasteltavien asiakkaiden kustannusrakenne ja eroavaisuudet asiakastyypien välillä sekä niiden sisällä. Opinnäytetyössä otettiin myös kantaa asiakaskannattavuuden tutkimisen hyödyllisyydestä toimeksiantajayrityksessä.

Uskon, että tästä tutkimuksesta on yritykselle hyötyä. Erityisesti kustannusrakenteen tarkka huomiointi on mielenkiintoista myös vuokranvälityspalkkion määrittelyn pohjaksi. Tutkimus osoitti, että toimintolaskentamalli soveltuu hyvin palvelualan yritykseen, jossa välillisten kustannusten tarkastelu on oleellista. Näin ollen tutkimuksesta saatua tietoa laskentamallin luomisesta voidaan soveltaa myös kansainvälisesti muihin palveluyrityksiin. Laskentamallia voidaan hyödyntää myös muissa OVV Asuntopalveluiden franchising-yrityksissä.

Mielestäni taloushallinnon opinnäytetyötä on haastava tehdä toimeksiantona, jos tarvittavaa tietoa ei ole suoraan saatavilla tai pelkkä kyselylomakkeiden täyttäminen tutkimusaineistoksi ei riitä. On ymmärrettävää, että työskennellessä toimeksiantajayrityksessä on helpompi saada tarvittava aineisto käsiteltäväksi. Taloushallinnon tehtäväkenttä voidaan pitää laajana ja se vaatii todellista paneutumista yrityksen liiketoimintaan. Koin ymmärtäneeni yrityksen liiketoiminnan hyvin, johon vaikutti tarkka perehtyminen yrityksen liiketoimintaan havainnoinnin avulla. Tutkimuksen toteuttaminen ja tulosten analysointi kehitti ammattitaitoani. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin opettavainen kokonaisuus. Opinnäytetyöprosessista on ollut minulle merkittävästi hyötyä ja se on lisännyt ammatillista osaamistani.

LÄHTEET

- ALHOLA, Kari 2008. Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- ATKINSON, Anthony, KAPLAN, Robert ja Young S. Mark 2004. Management Accounting. 4. painos. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- BAHNUB, Brent 2010. Activity-Based Management for Financial Institutions: Driving Bottom-Line Results. New Jersey: Wiley.
- BLATTBERG, Robert, GETZ, Gary ja THOMAS, Jacquelyn 2001. Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets. Harvard Business School Press.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- HELLMAN, Kalevi 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- HELLMAN, Kalevi ja VÄRILÄ, Satu 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Helsinki: Tammi
- JYRKKIÖ, Esa ja RIISTAMA Veijo 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WSOY
- JÄRVENPÄÄ, Marko, LÄNSILUOTO, Aapo, PARTANEN, Vesa ja PELLINEN, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- JÄRVENPÄÄ, Marko, PARTANEN, Vesa ja TUOMELA, Tero-Seppo 2003. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- KANANEN, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KAPLAN, Robert ja ANDERSON, Steven 2007. Time-driven Activity-based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- KUMAR, Viba 2008. Customer Lifetime Value: The Path to Profitability. Hanover: now Publishers Inc.
- KUMAR, Viba ja PETERSEN, Andrew 2012. Statistical Methods in Customer Relationship Management. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- KUMAR, Viba ja RAJAN, Bharath 2009. Profitable Customer Management: Measuring and maximizing customer lifetime value. Management accounting quarterly. Vol. 10 No. 3, 1-18.
- KUMAR, Viba ja REINARTZ, Werner 2012. Customer Relationship Marketing: Concept, Strategy and Tools. 2. painos. [e-kirja]. Saatavissa:
- KvantiMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. [Vii-tattu 2014-04-03.] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>
- MACINTOSH, Norman ja QUATTRONE, Paolo 2010. Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Sociological Approach. 2. painos. Chichester: John Wileys & Sons Ltd.
- MURBY, Liz 2007. Customer profitability. Financial Management. Nov 2007, 33-35.
- MÄNTYNEVA, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- NORTHROP, C. Lynn 2004. Dynamics of Profit-Focused Accounting: Attaining Sustained Value and Bottom-Line Improvement. Florida: J. Ross Publishing.
- LEMON, Katherine, RUST, Ronald ja ZEITHAML, Valerie 2000. Driving Customer Equity. New York: The Free Press.

LUMIJÄRVI, Olli-Pekka, KIISKINEN, Satu ja SÄRKILAHITI, Tuija 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Juva: Weilin + Göös.

OVV Asuntopalvelut 2011. Yrityksen Internet-sivut. [Viitattu 2014-03-01] Saatavissa:
<http://www.springer.com/business+%26+management/marketing/book/978-3-642-20109-7>

PATEL, B. K 2010. Fundamentals of Customer-Focused Management. Delhi: Global Media.

PELLINEN, Jukka 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. painos. Talentum

PEPPERS, Don ja ROGERS, Martha 2004. Managing customer relationships: A Strategic Framework. 1. painos. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

PEPPERS, Don ja ROGERS, Martha 2011a. Return on Customer – How Marketing Actually Creates Value. Vol. 28 No. 3 , 14-19

PEPPERS, Don ja ROGERS, Martha 2011b. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. 2. painos. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

PLOWMAN, Brian 2001. Activity Based management: Improving Processes and Profitability. Oxon: Gower Publishing Limited.

RAAB, Gerhard, AJAMI, Riad, GARGEYA, Vidyananya ja GODDARD G. Jason 2008. Customer Relationship Management: A Global Perspective. Surrey: Ashgate Publishing Group.

RYALS, Lynette 2008. Managing Customers Profitability. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

RYALS, Lynette 2011. Managing Customer Profitability. Credit Control. Vol. 32 No. 3/4, 37–42.

SPITZER, Dean 2007. Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success. New York: AMACOM.

STORBACKA, Kaj 2005. Kannattava kasvustrategia. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

STORBACKA, Kaj, BLOMQVIST, Ralf, DAHL, Johan ja HAEGER, Tomas 2003. Asiakkuuden arvon läheteillä. (Suom. Maarit Tillman.) 2.painos. Juva: WSOY.

TAMMI, Jari 2006. Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet ja hyödyt kunnan johtamistyössä. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Väitöskirja. [viitattu 2013-10-20]. Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67604/951-44-6632-2.pdf?sequence=1>

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

TURNER, Peter 2002. Toimintolaskenta: Avain tuottavampaan toimintaan (Suom. Maija Lehmusvirta ja Teemu Malmi). 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

VAN RAAIJ, Erik 2005. The strategic value of customer profitability analysis. Market Intelligence & Planning. Vol. 23 No. 4, 372–381.

VELMURUGAN, Manivannan S. 2010. The Success and Failure of Activity-Based Costing System. Journal of Performance Management vol. 23, 3-33.

LIITE 1: UUDEN ASIAKKAAN AJANSEURANTALOMAKE

Kohde

Merkitse oheiseen taulukkoon viiden minuutin tarkkuudella kyseiseen toimintoon käytetty aika.

Toiminto	Ajankäyttö (min.)
1) Asunnon perustietojen vastaanotto vuokranantajalta puhelimesta tai toimistolla, toimintatavan kertominen	
2) Perustietojen syöttö järjestelmään, asunnon nosto kalenteriin kuvausajan sopimista varten	
3) Taloyhtiön tietojen tarkastus taloyhtiörekisteristä tai isännöitsijältä	
4) Kuvausajan sopiminen nykyisen asukkaan kanssa	
5) Asunnon kuvaus	
6) Kuvien ja asunnon kuvaustietojen syöttäminen intraan ja Vuokraoveen, ikkunamainoksien tekeminen	
7) Toimeksiantosopimuksen lähettäminen vuokranantajalle	
8) Näyttöpöytätyöjen vastaanotto sähköpostitse ja puhelimitse, asunnosta kertominen kiinnostuneille	
9) Näytön sopiminen	
10) Asuntonäyttö	
11) Hakemusten käsittely, esittely vuokranantajalle, vuokrasopimuksen sopiminen	
12) Vuokrasopimuksen tekeminen vuokralaisen (ja vuokranantajan) kanssa, mahd. sähkösisopimus ja kotivakuutus	
13) Laskun tekeminen Netvisorissa	
14) (Sopimuksen postitus vuokranantajalle tarvittaessa), uuden vuokralaisen tietojen lähetys isännöitsijälle ja nykyiselle vuokralaiselle, vuokranantajarekisterin päivitys	
15) Vakuuden ja kotivakuutuksen valvonta, valmiin sopimuksen mapitus	
16) Avainten luovutus	

LIITE 2: VANHAN ASIAKKAAN AJANSEURANTALOMAKE

Kohde

Merkitse oheiseen taulukkoon viiden minuutin tarkkuudella kyseiseen toimintoon käytetty aika.

Toiminto	Ajankäyttö (min.)
1) Asunnon vastaanotto välitykseen, asunnon kääntö vanhoista asunnoista, vuokrantarkistus, kuvien katsominen, päätös uudesta kuvauksesta	
2) Tietojen tarkastus taloyhtiörekisteristä tai isännöitsijältä	
3) Kuvasajan sopiminen nykyisen asukkaan kanssa (jos tarpeen)	
4) Asunnon kuvaus (jos tarpeen)	
5) Kuvien ja asunnon kuvaustietojen syöttäminen intraan ja Vuokraoveen, ikkunamainoksien tekeminen	
6) Toimeksiantosopimuksen lähettäminen vuokranantajalle	
7) Näyttöpöytätyöjen vastaanotto sähköpostitse ja puhelimitse, asunnosta kertominen kiinnostuneille	
8) Näytön sopiminen	
9) Asuntonäyttö	
10) Hakemusten käsittely, esittely vuokranantajalle, vuokrasopimuksen sopiminen	
11) Vuokrasopimuksen tekeminen vuokralaisen (ja vuokranantajan) kanssa, mahd. sähkö sopimus ja kotivakuutus tai siirto	
12) (Sopimuksen postitus vuokranantajalle tarvittaessa), uuden vuokralaisen tietojen lähetys isännöitsijälle ja nykyiselle vuokralaiselle, vuokranantajarekisterin päivitys	
13) Laskun tekeminen Netvisorissa	
14) Vakuuden ja kotivakuutuksen valvonta, valmiin sopimuksen mapitus	
15) Avainten luovutus	

LIITE 3: VUOKRAUSPROSESSIN YDIN- JA TUKITOIMINNOT

YDINTOIMINNOT

TUKITOIMINNOT

Asunnon vastaanottaminen vuokranvälitykseen	<ul style="list-style-type: none"> Asunnon perustietojen vastaanotto Perustietojen syöttöjärjestelmään (Uusi asiakas: Taloyhtiön tietojen tarkastus)
Asunnon kuvaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Kuvausajan sopiminen nykyisen asiakkaan kanssa Asunnon kuvaus matkoineen
Asunnon mainosten tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> Kuvien ja asunnon kuvastietojen syöttäminen intraan ja Vuokraoveen Ikkunamainoksen tekeminen
Asuntonäytöstä sopiminen	<ul style="list-style-type: none"> Näyttöpyyntöjen vastaanotto sähköpostitse ja puhelimitse Asunnosta kertominen kiinnostuneille
Asuntonäyttö	<ul style="list-style-type: none"> Asuntonäyttöön ja – näytöstä matkustaminen
Vuokralaisen valinta	<ul style="list-style-type: none"> Hakemusten käsittely Esittely vuokranantajalle Vuokrasopimuksen valmistelu
Vuokrasopimuksen tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> Vuokrasopimuksen tekeminen vuokralaisen kanssa Laskun tekeminen Vuokralaisen tietojen lähetys isännöitsijälle
Vakuuden ja kotivakuutuksen valvonta	<ul style="list-style-type: none"> Valmiin sopimuksen mapittaminen
Avainten luovutus	